

Рынок банковских зарплатных проектов в России 2026

—
Юрий Грибанов, генеральный директор Frank RG

Август 2026

Презентация – публичная часть масштабного исследования «Зарплатные проекты в России 2026», специально для Frank Award 2026 Зарплатные проекты

Зарплатные проекты 2026: методика исследования



Сегодня мы можем констатировать, что зарплатное рабство перестало существовать



« Людям действительно стало проще выбирать, менять финансовую организацию, банк, если они видят, что где-то сервисы, продукты лучше. И то «банковское рабство», о котором мы так горячо спорили еще несколько лет назад, можно сказать, почти отошло в прошлое.

Эльвира Набиуллина
Октябрь 2025

Эволюция описания в прессе феномена зарплатного рабства

«Работодатель заставляет получать зарплату в определенном банке»

«Закон есть, но проблема сохраняется»
Идет поиск технического решения через СБП

Появляются количественные оценки: 50–60% россиян сталкиваются с проблемой

Борьба за право получать зарплату уже выходит за пределы классических банков

Акцент смещается на фактическую, а не юридическую зависимость и конкуренцию за зарплатного клиента

Сам **термин встречается редко**, рынок обсуждает уже трансформацию зарплатного бизнеса и переход от корпоративного к клиентскому предложению

2014 // 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 **2026**

Зарплатное рабство разрушили три ключевых фактора



Законодательная основа

1

Принятие Федерального закона от 04.11.2014 № 333-ФЗ – так называемого «**Закона об отмене зарплатного рабства**», закрепившего за сотрудником право выбирать банк, в который будет перечисляться зарплата

2

Принятие Федерального закона от 04.08.2023 № 482-ФЗ, который увеличил **лимит бесплатных переводов через СБП на свои счета в других банках до 30 млн руб. в месяц**

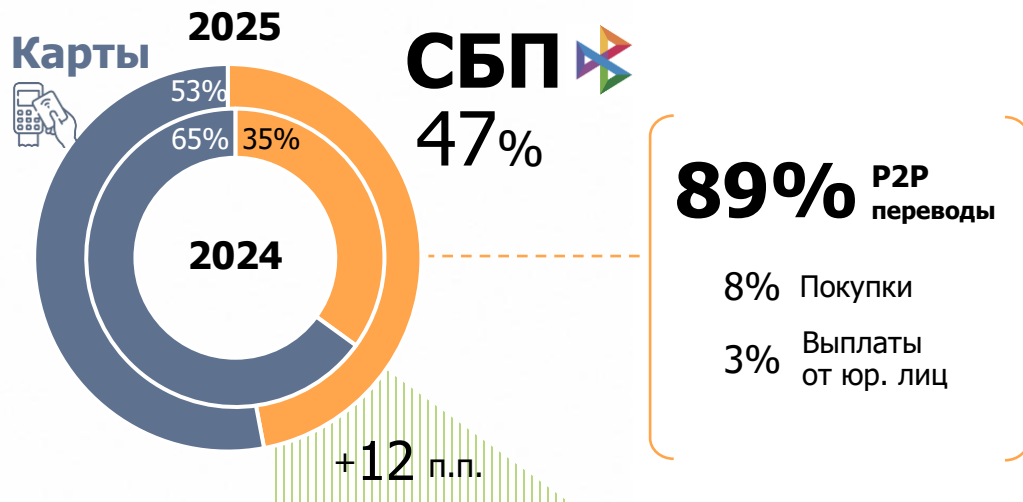
3

Рост финансовой грамотности и информированности клиентов банков: **94% держателей зарплатных карт знают о возможности выбора банка для получения зарплаты**

Клиент может свободно переводить до 30 млн руб. в месяц



Структура безналичных платежей физических лиц, %



Источник: ЦБ РФ, Frank RG, 2026

Переток полученной зарплаты на счета клиента в других банках – главный вызов для зарплатных проектов

Средняя доля me2me-переводов от ФОТ в крупнейших банках, %



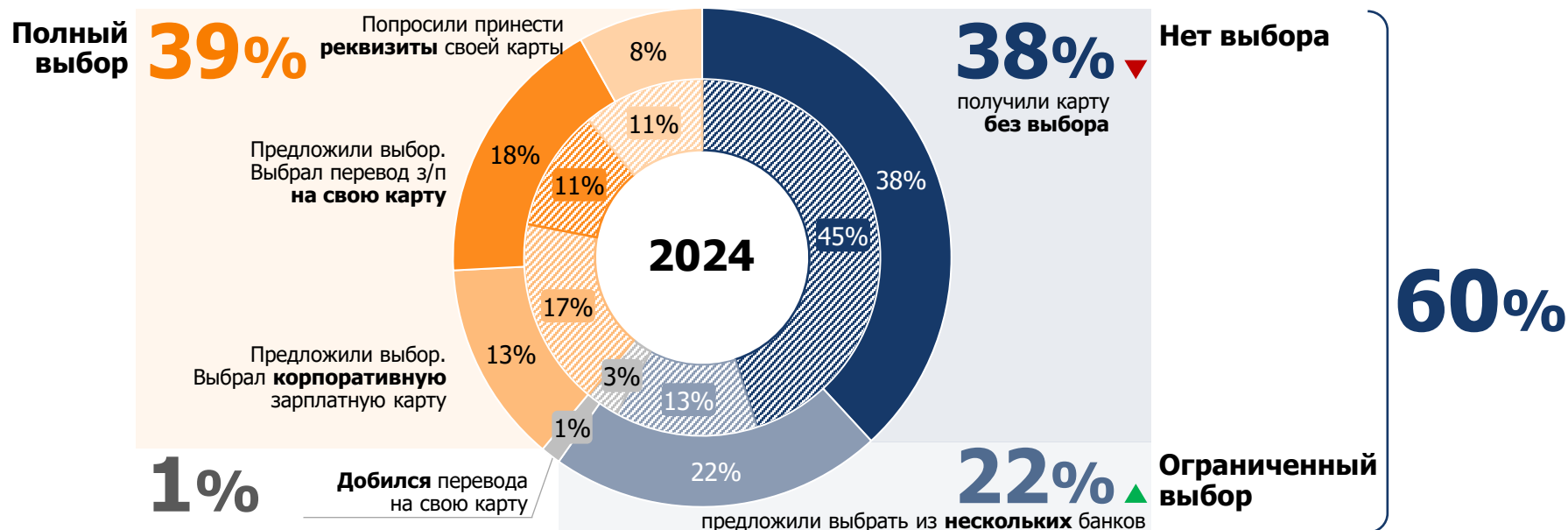
Причины переводов me2me, %



Однако влияние компании на выбор сотрудника остается высоким: 60% клиентов столкнулись с ограничением выбора

Наличие возможности выбора зарплатного банка

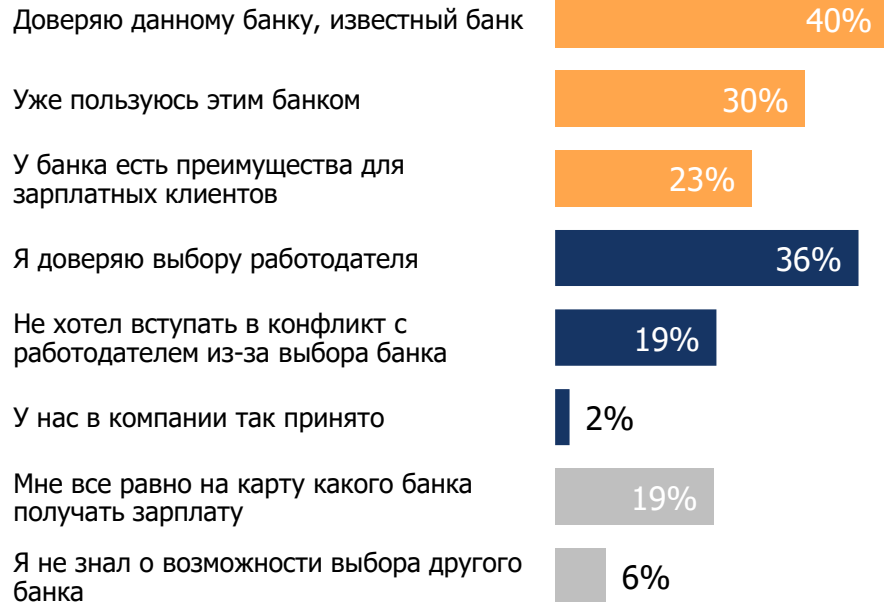
2026



Почему клиенты мирятся с ограничениями выбора зарплатной карты?

Причины выбора карты работодателя, % ответивших

«Я согласился на карту, предложенную работодателем, потому что:»



Проявление хотя бы одного фактора:

63% Лояльность банку и прагматизм



55% Лояльность и покорность работодателю



24% Безразличие



**Далеко не всегда диалог
сотрудника с компанией
— это партнерский диалог
равных**



Среди работодателей выделяются две антагонистические группы – «красные» и «зеленые» компании

Красные компании



Ищут в зарплатном проекте выгоду для компании, не считаются с интересами сотрудников

Корпоративная культура

Иерархия, дисциплина

Тип сотрудников

Массовые, легко заменяемые: транспорт, ритейл, логистика, госсектор

Мотивация выбора банка

Выгода для компании: льготные условия на банковские продукты, высокий обратный кешбэк

ЛПР

СЕО, финансовый директор

Зеленые компании



Заботятся о комфорте сотрудников, ищут инструменты повышения их лояльности, выстраивают с командой партнерские отношения

Забота, уважение

Высококвалифицированные, редкие специалисты (IT, технологичное производство, консалтинг)

Выгодные и удобные банковские сервисы для сотрудников

СЕО, HR-директор

Кризис 2026 года не сделал «зеленые» компании более прагматичными...

Экономика вошла в фазу кризиса

Инфляция в 1,5 раза превышает целевые показатели

2026

6-7%

Ключевая ставка на протяжении трех лет находится в диапазоне 12-21%

Среднегодовая
14,5-14,6%

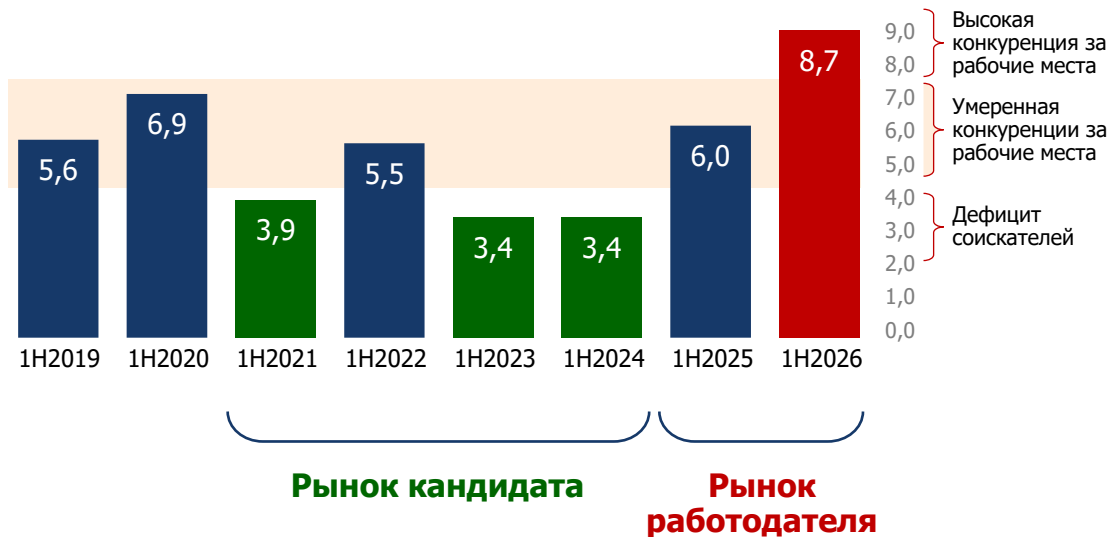
ВВП стагнирует

0...+1%

Индекс деловой активности МСБ на рекордно низком уровне

49,4 п.

Отношение среднего числа активных резюме к среднему числу активных вакансий, hh.index



...а привел к ещё большей поляризации позиций «красных» и «зеленых» работодателей

Красные компании



Проблемы, с которыми столкнулись в кризис

Сокращение выручки, снижение маржинальности, рост издержек

Реакция на кризис

Максимальная финансовая дисциплина, агрессивное «выжимание» эффективности из сотрудников и партнеров

Ожидание от банка

Максимально выгодные условия по банковским продуктам, максимально возможный обратный кешбэк

Зеленые компании



Трудности с поиском высококвалифицированных сотрудников, рост нагрузки из-за роста требовательности клиентов

Проявление большей заботы о сотрудниках, создание комфортных условий

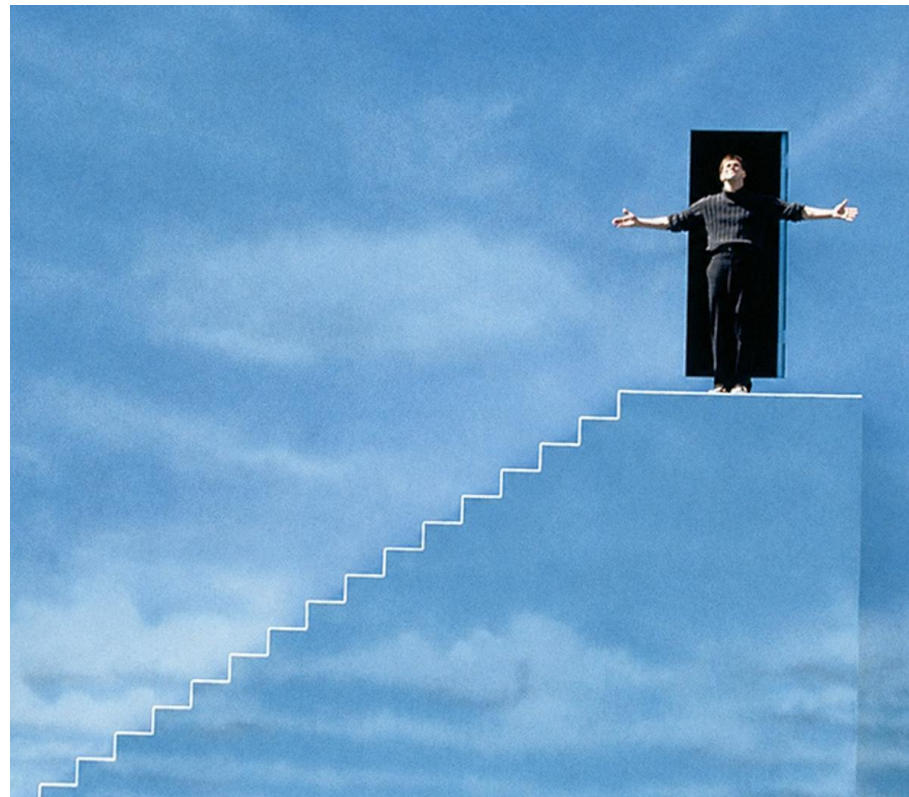
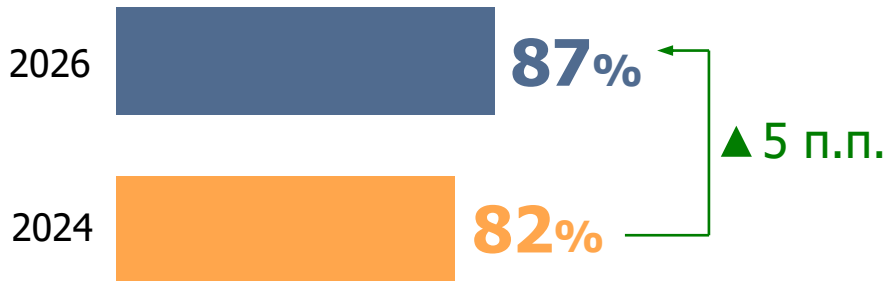
Максимизация выгоды для сотрудников от их участия в зарплатных проектах

Роль компании в зарплатных проектах снижается несмотря на переход от рынка соискателя к рынку работодателя

**9%**

клиентов считают, что не смогут сменить зарплатный банк, **потому что им не разрешит работодатель**

Важность самостоятельного выбора зарплатного банка



Но банки продолжают работать с компаниями... и платить обратный кешбэк

Каналы вознаграждения компаний:

Обратный кешбэк

Среднерыночный уровень

0,5%

Предложения для МСБ

0,1%

0,4%

Предложения для
крупного бизнеса

0,4%

0,6%

Супер-оффер
(краткосрочное предложение)

0,8%

1,2%

Ковенанты

- Скидки на кредиты
- Надбавки на сберегательные продукты
- Скидки на эквайринг
- Скидки на банковские гарантии



ПОЧЕМУ ТАК ПРОИСХОДИТ?

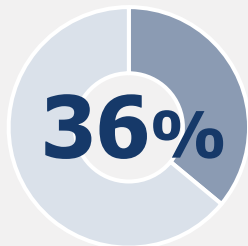
Потому что, несмотря на оттоки, зарплатные проекты продолжают приносить банкам пользу

Ценность зарплатных клиентов для банка



Массовый канал продаж

- Клиентов с подтвержденным доходом
- Возможность масштабировать розничный бизнес
- Дешевый канал привлечения

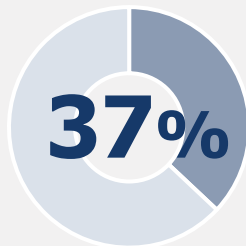


Зарплатные клиенты в структуре розницы



Дешевые пассивы

- Оседание части ЗП на текущих счетах с низкой или нулевой ставкой
- Стабильная фондирующая база для банка

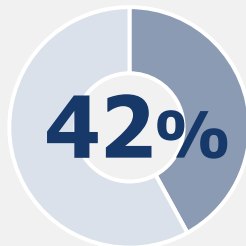


Доля пассивов, сформированных зарплатными клиентами



Знания о клиентах

- Снижение рисков и упрощение скоринга
- Повышение конверсии в другие продукты
- Персонализация предложений



Доля кредитного портфеля, сформированного зарплатными клиентами



LTV

- У зарплатных клиентов более высокий LTV
- Выше частота транзакций, шире продуктовый портфель и больше кросс-продаж



Потому что это ценность и клиент зарплатный с нами живет дольше, чем простые daily клиенты. Они для нас по LTV выше в 4-5 раз.

Из интервью с экспертами банков

Зарплатные проекты по-прежнему большой бизнес

Структура рынка занятости

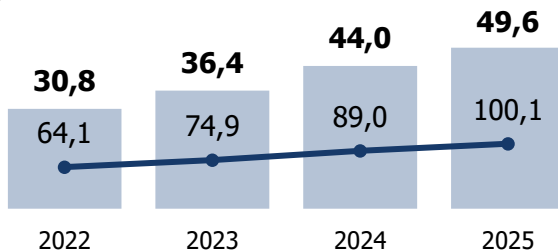
	2021	2022	2023	2024	2025	2026E
Все население, млн чел.	147	147	146	146	146	146
Занятые в экономике, млн чел.	71,7	72,6	73,6	74,2	74,4	74,7
% от населения	49%	49%	50%	51%	51%	51%
Официально трудоустроенные, получающие зарплату на банковский счет, млн чел.	55,4	57,0	57,6	56,4	56,2	56,5
% от занятых в экономике	77%	79%	78%	76%	75%	76%
Самозанятые, млн чел.	4,1	6,8	9,5	12,5	14,6	16,8
% от занятых в экономике	6%	9%	13%	17%	20%	23%

Число официальных сотрудников стагнирует

Динамика среднемесячной номинальной заработной платы, тыс. руб. и ФОТ зарплатных проектов, трлн руб.

ФОТ зарплатных проектов

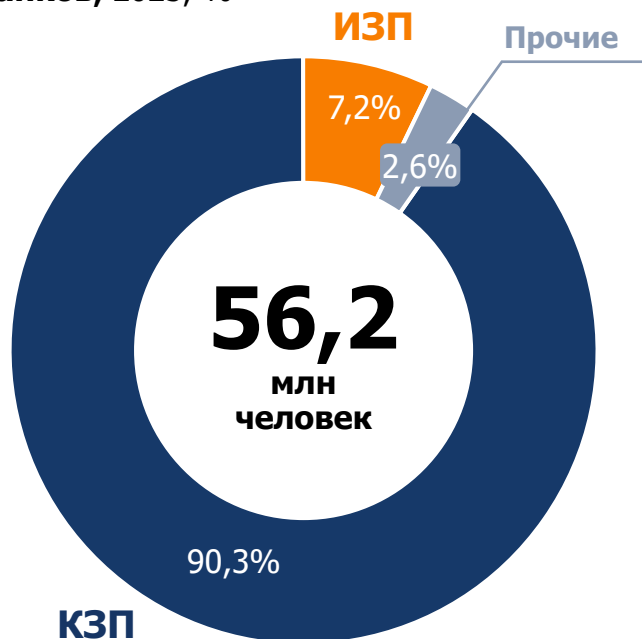
Среднемесячная номинальная зарплата



Рост рынка зарплатных проектов формируется исключительно за счет роста оплаты труда

Основу клиентской базы формируют корпоративные зарплатные клиенты

Распределение клиентской базы по исследуемому пулу банков, 2025, %



Но это обманчивая уверенность. И СБП не единственная угроза благополучию зарплатных проектов

Угрозы классической модели зарплатных проектов



Бесплатные переводы через СБП до 30 млн руб.



Централизация выплаты зарплаты (модель payroll agency)

- Эта модель уже начала реализовываться в госсекторе, где выплата зарплат осуществляется через единое казначейство
- Механизм выплаты по номеру телефона по СБП реализован НСПК
- Работы над подобными системами продолжаются, в том числе при участии ЦБ

Выплаты зарплаты цифровыми рублями

- До конца 2026 года банки должны быть готовы к внедрению цифрового рубля
- Ожидается, что выплата зарплаты цифровыми рублями может начаться в госсекторе в 2028 году



Где взять новых клиентов?

Самозанятые

Структура рынка занятости (фрагмент)

	2021	2022	2023	2024	2025
Самозанятые, млн чел.	4,1	6,8	9,5	12,5	14,6
% от занятых в экономике	6%	9%	13%	17%	20%

68%

Самозанятых, не работающих в найме,
знают о наличии доп. привилегий
у зарплатных клиентов

62%

Самозанятых, не работающих в найме,
хотят иметь зарплатные привилегии

Нерезиденты

5-7 млн



Подход к зарплатному проекту придется менять и переносить всё больше ценности на клиента

Рынок зарплатных проектов движется к тому, что главным становится сотрудник

Драйверы смещения фокуса



Что важно клиентам при выборе зарплатного банка?

31%	34%	11%	24%
Продукт	Сервис	Экосистема	Репутация
ТОП-3 наиболее важных параметра			
78% Бесплатное обслуживание	87% Удобство ДБО	70% Скидка на маркетплейсах	
68% Программа лояльности	56% Близость банкомата к дому, работе	32% Доступ к небанковским сервисам в ДБО	
54% Повышенные ставки по вкладам / НС	54% Скорость и качество обслуживания в КЦ	30% Небанковские финансовые продукты	

Зарплатный проект как часть соцпакета, куда можно потратить средства сэкономленного обратного кешбэка



Востребованность опций соцпакета сотрудниками

ДМС	65%
Корпоративная связь	51%
Корпоративные мероприятия	35%
Питание	30%
Оплата фитнеса	18%



Банки создают **дополнительный слой ценности** для сотрудника

X

Телемедицина

Круглосуточный доступ к онлайн-консультациям практикующих врачей

Обучение

Доступ к образоват. платформам, курсам, тренингам и вебинарам

Страхование

Расширенное ДМС с дополнительными опциями

Консьерж

Помощь в бытовых, юридических, финансовых вопросах

Безопасность

Антифрод-сервисы, блокировка подозрительных операций, страхование от мошенничества

Подписка

Скидки и специальные предложения на фитнес, стриминг, путешествия, обучение

Связь

Корпоративная мобильная связь, компенсация за телефон, льготные тарифы

Банк

Дешевое привлечение, высокий LTV, снижение оттока

Компания

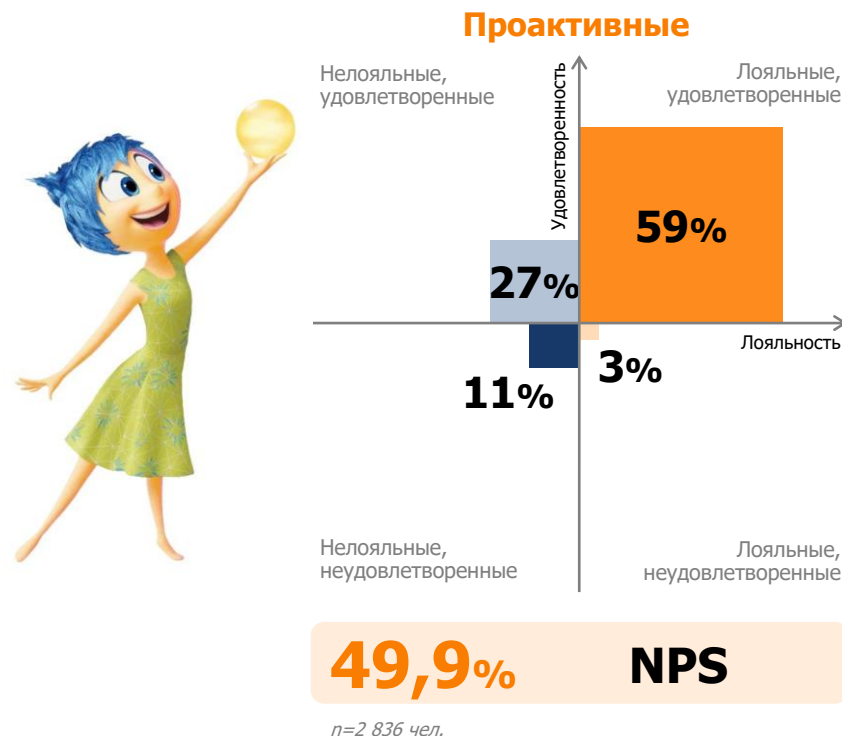
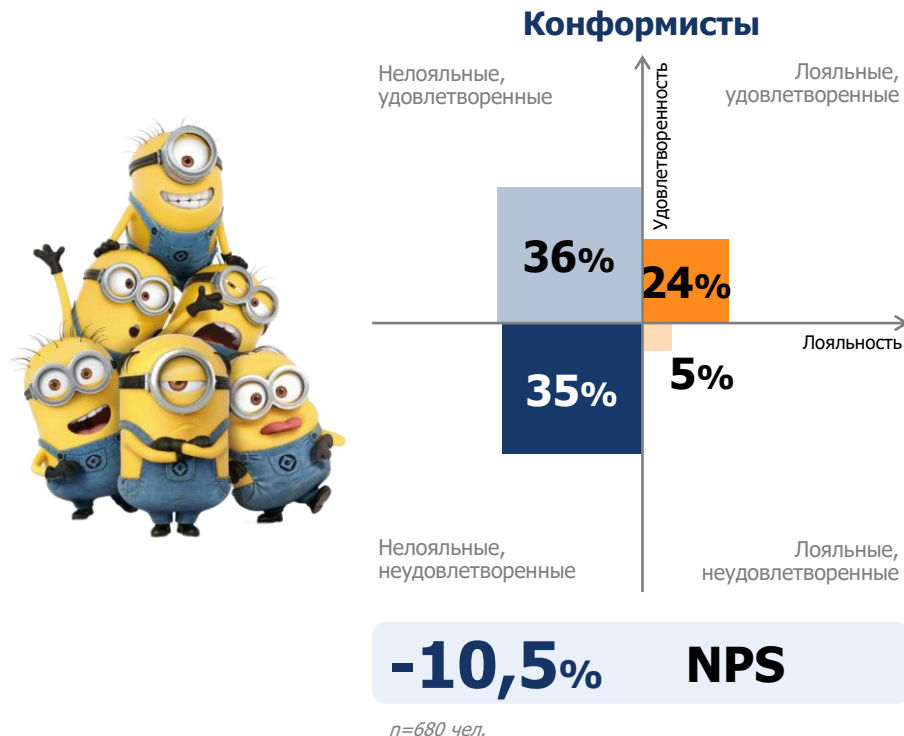
Усиление соцпакета без затрат, снижение текучести

Сотрудник

Двойная забота (здоровье + развитие + скидки) без доплат

Проактивные клиенты более лояльны

Сегментация клиентов КЗП по уровню лояльности и удовлетворенности

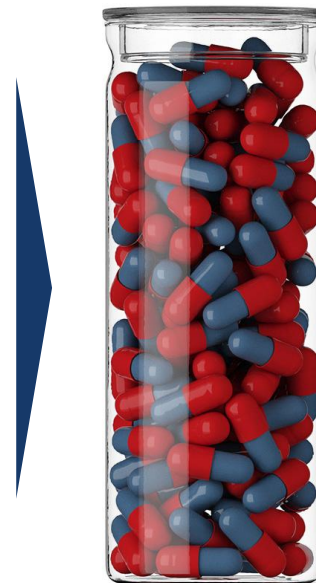


Роль компании не снизится до нуля. Придется работать и с компанией и с сотрудником

Рынок зарплатных проектов смещается в B2C, но компания-работодатель остаётся критичным элементом – «точкой входа» и доверенным каналом коммуникации

Роль компании-работодателя:

- Компании останутся эффективным каналом доступа банка к сотрудникам компании: DSA, внутреннее информирование, рекламные стенды и т.д.
- Компания может стать для банка партнером в создании ценности для сотрудников: компания знает потребности и предпочтения сотрудников и может помочь сделать тонкую настройку набора привилегий
- Возможности компаний оказывать давление и манипулировать в выборе зарплатного банка снизятся, но не исчезнут полностью: сотрудникам «красных» компаний будет сложно идти против воли руководителя



Что предлагать компаниям?

Компаниям нужен **сервис**, удобный для регулярных операций

Карта клиентского корпоративного опыта



Точки роста для повышения эффективности взаимодействия



Что предлагать клиентам?



Информировать
клиентов

47%

клиентов не знают о зарплатных
преимуществах в своем банке



Создавать желаемую клиентами ценность

Я хотел бы получать от банка...

...**финансовые** доп. услуги

Повышенный кешбэк на любимые
категории

61%

Повышенный % на вклады и НС

57%

% на остаток по карте

54%

Бесплатное смс-информирование

33%

Особые условия по потреб. кредитам
/ кредитной карте

30%

...**нефинансовые** доп. услуги

Скидки на маркетплейсы /
онлайн-маркет банка

45%

Бесплатная страховка / защита
от мошенников

33%

Скидки на сервисы для авто
(АЗС, мойка, помощь на дороге)

28%

Бесплатная / со скидкой мобильная
связь от банка

24%

Скидки на мед. услуги, включая
телемедицину

20%

Win-win-win – прекрасные зарплатные проекты будущего!





Обсудить результаты исследования:

Юрий Грибанов

gribanov@frankrg.com

Купить отчет «Рынок банковских зарплатных проектов в России 2026»:



[https://frankrg.com/
research/rynok-
zarplatnyh-
proektov-2026](https://frankrg.com/research/rynok-zarplatnyh-proektov-2026)