Богатые тоже плачут

По мере роста сегмента private banking соответствующим подразделениям в банках становится все сложнее удовлетворить потребности и ожидания состоятельного клиента, причем, чем он богаче, тем менее доволен



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**



Такую зависимость прослеживают аналитики Frank RG в исследовании «Private banking в России 2025», ориентируясь по количеству программ на одного VIP-клиента. В сравнении с 2023 годом в 2024-м зафиксирован существенный рост числа кошельков у наиболее состоятельных клиентов (VHNWI, капитал от 500 млн рублей) — с 1,9 до 2,7. Доля «сверхбогатых», распределивших финансовые активы по нескольким банкам, увеличилась с 35 до 74%.

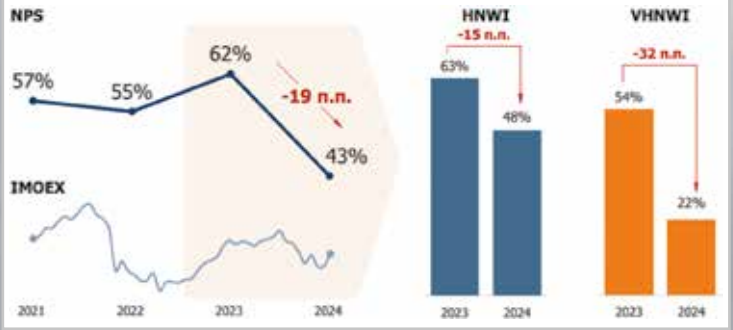
У хайнетов (HNWI, 100+ млн рублей) рост количества программ не столь заметный — с 1,6 до 1,7, но этот показатель соответствует уровню кризисного для экономики РФ и отрасли 2022 года. А количество тех, у кого несколько банков в кошельке, увеличилось с 26 до 38%.

Подстегнула процесс и гонка процентных ставок по краткосрочным депозитам и накопительным счетам — в прошлом году и даже весной 2025-го клиенты перемещали деньги туда, где выгоднее. По данным **Екатерины Сафроновой,** старшего проектного лидера Frank RG, в конкуренции за капиталы клиентов сегмента private сегодня участвуют 37% российских кредитных организаций.

График изменения потребительской лояльности клиентов, где показатели упали существенно ниже 2022 года, тоже дает банковским управляющим повод задуматься (рис. 1).

РИСУНОК 1. ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Индекс NPS клиентов Private banking, %



Источник: Frank RG, «Private banking в России 2025»

Истоки напряженности

«Рост количества программ на одного клиента — прямое следствие того, что они не находят в одной банковской экосистеме весь спектр решений, соответствующих их ожиданиям по скорости, экспертности и индивидуальному подходу, — прокомментировала статистику для «Б.О» **Лариса Лукьянова,** глава подразделения Private Banking Цифра банка. — Клиенты диверсифицируют свое обслуживание, чтобы получить лучшие условия, будь то инвестиционные инструменты, валютная инфраструктура или lifestyle-сервисы. Это сигнал банкам: клиент ждет целостности, а не набора функций».

Юлия Шишлова, руководитель направления премиального обслуживания Экспобанка, уверена в том же: «Сегмент растет быстрее, чем успевают меняться внутренние процессы банков: клиенты получают больше продуктов, но не чувствуют целостности сервиса и долгосрочной логики в работе с капиталом». Она считает, что «подход к работе с состоятельными клиентами в России требует трансформации».

Из рекомендаций Frank RG также следует вывод, что банки не научились ни обслуживать состоятельных клиентов «комплексно», ни дифференцировать предложение под их индивидуальные потребности (особенно это относится к VHNWI).

Екатерина Сафронова объясняет, что почти 30 лет с момента «зарождения» отечественного private banking значительная часть капитала состоятельных россиян (около 80%) утекала за рубеж. Согласно данным аналитики, после провального 2022 года (–28% к 2021-му, –3,7 трлн рублей), в 2023–2024 годах, рост объемов финансовых средств состоятельных клиентов составил соответственно 58% и 41%. За два последних года счета клиентов прайвета пополнились на 5,6 и 6,2 трлн рублей. Причем это не только капиталы, вернувшиеся в страну, — в 2024 году это «на 80% новые деньги». По данным Frank RG от 2021 года, на счетах состоятельных клиентов тогда хранилось 11,3 трлн рублей, по итогам 2024-го — уже 21,4 трлн (рис. 2).

Более того, статистика показывает, что доля VHNWI в структуре сегмента растет:

РИСУНОК 2. РОСТ СРЕДСТВ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ НА СЧЕТАХ В БАНКАХ



Источник: Frank RG, «Private banking в России 2025»

Сверхбогатые — не в фокусе

С каждым годом в РФ все больше долларовых миллионеров: в 2021 году аналитики насчитывали их 19,6 тыс., а в 2024-м — 28,8 тыс. Из них число клиентов с капиталами 500+ млн рублей в те же годы составляло соответственно 4,1 тыс. и 6,5 тыс. (+39% за один только прошлый год). Если же «в уравнение» добавить россиян, хранящих в банках суммы от 60 млн рублей (LHNWI), «аудитория» за эти годы увеличилась с 50,1 до 66,1 тыс.

Екатерина Сафронова так описывает риски: «Работа с "доращиванием" клиента размывает прайвет. Нижняя часть сегмента — клиенты с капиталами от среднерыночной точки входа в 50–60 млн до 100–150 млн рублей — становится очень объемной для банка, туда направлен фокус внимания, ресурс».

Состоятельные клиенты рассчитывают на индивидуальный подход, но возможности увеличивать штат персональных менеджеров ограничены, а банковские CRM и ИИ не всесильны. В итоге из тех, кто на верхушке пирамиды private banking и формально имеет доступ к любым продуктам и сервисам банка, довольны результатами лишь 22%.

Некоторые участники системы пытаются изменяться, в том числе переходят на сквозную модель управления сегментом состоятельных клиентов. «Объединение в одну управленческую сеть имеет плюсы: это способ избежать конфликта в бесконечной битве за клиента, когда он "дофондируется". Иногда от последствий может страдать клиент, иногда — подразделения. А так создается бесшовный клиентский лифт. Некоторые банки, зная о привязанности "выращенного" клиента к его персональному менеджеру, в единой структуре управления переводят и специалиста на обслуживание private, — рассказала Екатерина Сафронова. — Еще один аспект — работа продуктовых фабрик. Сегмент можно снизу вверх поддержать технологиями из более массового сегмента с определенными доработками "под заказ"». К плюсам единой системы она относит и возможность докупить недостающие услуги.

В цифровизированном сегменте private у клиента большие возможности за счет формата фиджитал: ИИ помогает формировать инвестиционный портфель, соответствующий риск-профилю клиента, выдавать потенциальные решения на будущее, добавила Екатерина Сафронова.

Тем не менее многие структуры не отказываются от деления на light, premium, top-premium и private banking.

Ограничители внешние и внутренние

«Персонализация — не технология, а философия обслуживания. ИИ может помочь анализировать поведение клиента, но он не заменит персонального подхода и экспертизы, особенно в сегменте VHNWI. Сегодня ключевой фокус для private banking — не просто внедрять ИИ, а перестраивать саму модель взаимодействия: сегментировать не по балансу, а по цели клиента; мотивировать команду не на продажи, а на долгосрочные отношения», — подчеркнула Лариса Лукьянова.

Юлия Шишлова считает, что для решения проблемы неудовлетворенности персонализацией важно пересмотреть внутреннюю модель мотивации и компетенций менеджеров, поставить в фокус не транзакционность, а партнерство и развитие долгосрочных до-

верительных отношений с клиентом. Она отметила, что в Экспобанке уже изменили формат сегментации, подход к KPI и системе сопровождения; внедряют кросс-функциональные связки между направлениями, чтобы добиться прозрачной синергии между бизнесом клиента, его личными целями и инфраструктурой банка.

Качество клиентского менеджера как ключевой фактор при выборе банка в интервью аналитикам отметили 81,7% клиентов. Екатерина Сафронова видит, что уже сейчас некоторые крупные банки, вкладываясь в обучение команд, выходят за рамки продуктов: развивают эмоциональный интеллект специалистов, soft-skills, даже дают им основы арт-банкинга. Но лишь 36% участников системы направляют усилия на профессиональное развитие менеджеров.

Екатерина Сафронова убеждена: межличностное общение и анализ взаимодействия заменить невозможно. Например, только персональный менеджер может понять, что запросы клиента не вписываются в его клиентский портрет. И «это звонок для банка, что его неверно оценивают, что он, скорее всего, гораздо богаче, и это повод пересмотреть отношение к данному клиенту либо даже к близкой к нему группе клиентов», подчеркнула Екатерина Сафронова. Клиентам нужна сегментация от потребности, пакетные предложения не для современного прайвета, считает старший проектный лидер Frank RG .

Заторы на парковке капиталов

По итогам исследования становится ясно, почему удовлетворенность у хайнетов в 2024 году была выше, чем у более состоятельных клиентов. Причина — в интересе к «экономике впечатлений» у самих клиентов HNWI и членов их семей (рис. 3).

РИСУНОК 3. РАЗНИЦА В ТРЕБОВАНИЯХ РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ



Источник: Frank RG, «Private banking в России 2025»

В прошлом году банки предоставили на 30% больше нефинансовых сервисов в сегменте private, подсчитали аналитики Frank RG. В НОВИКОМ Банке уверены, что пространство для развития есть всегда: у клиентов появляются новые интересы, ценности и маршруты. Банку важно предугадывать спрос и вовремя формировать предложение, а значит, нужно следить за трендами в области благотворительности, образования, культурных инициатив, чтобы развивать новые форматы сервиса.

При этом самой большой проблемой для финансовых структур в условиях запретительных ставок по кредитам является размещение крупнейших капиталов (несколько миллиардов рублей). А впереди «маячит» цикл падения ставок по вкладам.

Старший советник предправления банка «Центрокредит» **Алексей Гусев** считает, что «инвестиции в депозиты пока безальтернативны». Различные инструменты с фиксированных доходом выгоднее, но несут бóльшие риски, а локальный фондовый рынок имеет слишком малую емкость и для значительных инвестиций не подходит. «Традиционные альтернативные инвестиции в упаковки активов в ЗПИФы за долгие годы почти исчерпали себя. Остаются прямые инвестиции в понятные и сходные бизнесы, но тогда, как и для собственного бизнеса, остро встает вопрос их фондирования, что при нынешних кредитных ставках и риск-практике крупных банков (а где еще искать дешевое фондирование?) даже при правильной упаковке этих схем, остается абсолютно невыгодным», — дополнил картину топ-менеджер «Центрокредита».

В отличие от Frank RG, Алексей Гусев считает, что именно сегмент VHNWI «отнюдь не являются целевым для инвестиционных блоков крупных банков — маркет-мейкеров, им более интересна розница с ее массовыми и масштабируемыми инвестициями в виде тех же фондов». По его мнению, отдельные возможности взаимодействия с наиболее значимыми VHNWI-клиентами остаются, но они точечные, персонифицированные, слабо масштабируются и несут достаточно высокие издержки.

Неопределенность как константа

Так можно ли в период ухудшения бизнес-климата в стране сделать топовых клиентов прайвета (да и всех клиентов в принципе) более счастливыми? В НОВИКОМ Банке тоже видят потенциал для улучшения качества обслуживания за счет глубокой персонализации, усиления аналитики и внедрения новых продуктовых решений. Но там также уверены: «В текущих условиях стратегия управления капиталом все же во многом определяется макроэкономическим фоном. На фоне сильного рубля и высоких ставок многие состоятельные клиенты фокусируются на российском рынке. Он интересен, но, как и любая открытая экономика, чувствителен к глобальным изменениям. Наша задача — предлагать клиенту сценарии, которые работают в условиях неопределенности. Важна не только доходность, но и устойчивость».

Возможности банковской системы не исчерпаны, даже несмотря на падение инвестиционного рынка, уверена Екатерина Сафронова: у каждого участника системы есть свои зоны роста. Спикер надеется, что гибкость и адаптивность банков позволит им провести клиентов через период турбулентности, даже длительный.

Алексей Гусев предлагает помнить, что клиенту важно не только личное состояние, но и состояние его бизнеса. О движении в сторону интеграции корпоративного и персонального сопровождения сказала и Юлия Шишлова: «Состоятельный клиент получает не набор разрозненных услуг, а экосистемные решения: от классических инструментов до сделок слияния и поглощения, индивидуальных инвестиционных кейсов и наследственного планирования». Б.О