

Фото: ВТБ

Оксана Семененко (ВТБ):

Private Banking — не спринт и не скачки

Традиционный рейтинг руководителей private banking становится драйвером дискуссии, стоит ли в целом рассматривать сферу премиального банковского обслуживания как соревновательную дисциплину. О том, что является основным в wealth management и с какими приоритетами рынок заходит в 2026 год, — в беседе с Оксаной Семененко, старшим вице-президентом, руководителем Private Banking и «Привилегии» ВТБ

— Оксана, заметили, что вы стремитесь избегать участия в рейтингах и даже личного номинирования на премиях. Эта позиция — дань достижениям команды или есть более глубокие, фундаментальные причины?
— Не скрою, каждый раз, когда наша отрасль сталкивается с премиями и рейтингами, внутри состоятельного сегмента ВТБ возникают вопросы к целесообразности и методологии. Wealth Management — это управление крупными капиталами, которые поколениями доказывают свою «любовь» к тишине и максимальной индивидуализации. У нас более 10 трлн рублей под управлением и более 1,2 млн клиентов — это больше, чем у других банков. Лучший — тот, у кого больше портфель? Но важен ли именно этот факт клиенту? Или лучший — тот, у кого больше рекламных акций? Опять же большинство крупных инвесторов приходят в банк не за ними, а чтобы исполнялось их конкретное поручение, находилось решение отдельной задачи, предлагалось то, что нужно, именно в тот момент времени, когда требуется.

— И все же, когда есть публичное сравнение, индикатор, создающий стандарт российского private banking, качество сервиса и услуг начинает динамичнее эволюционировать. Вы так не считаете?
— Если огромное количество клиентов доверяют отдельному банку рекордный (по сравнению с другими. — *Ред.*) объем средств, значит, банк все делает правильно, в том числе динамично эволюционирует. Наша команда регулярно занимает лидирующие позиции на рынке, что также является индикатором доверия клиентов. Private Banking — это не спринт и не скачки, это отношения всерьез и надолго, тут нет места погоне за быстрыми результатами или их демонстрацией. Сама суть бизнеса состоит в том, чтобы оберегать клиента и всех членов его семьи на длительном горизонте планирования, сохранять и приумножать финансовое благополучие, формировать удобную для жизни и развития среду. Ювелирно, конфиденциально, перспективно.

— Говоря «ювелирно», вы имеете в виду адресно, а «перспективно» — с прицелом на несколько лет вперед?
— На несколько поколений. И да, адресно, адаптивно по механике, продуктам, географии. На фоне таких временны́х значений фокус смещается. Понимаешь, что даже отдельные бизнес-прорывы вкупе с ритмом перемен и хрупкостью достигаемого баланса — неважны. Важен принцип — быть там, где клиент, постоянно страховать, развивать и воплощать. Пусть не всегда только новыми инструментами или быстрее всех.

— 2026-й — год огненной лошади, не знаю, насколько вы доверяете гороскопам, но это как раз про обратное: про новое и быстрое.
— Скорее про динамику и мощь. Это будет время профессионалов. Кстати, в вашем рейтинге их много. Новое и быстрое сейчас — это способы доставки экспертизы и ее формирования. Подключаются технологии с AI. Так, у нас в 2025 году был разработан уникальный сервис на основе искусственного интеллекта, решающий задачу по конфигурации набора накопительных, сберегательных, инвестиционных и страховых стратегий. В нем удалось объединить разные классы продуктов в одной архитектуре формирования комплексного портфеля. Доступ к сервису для всех состоятельных клиентов планируется в 2026 году.

— А «продуктовая корзина» разве не трансформируется?
— Вопрос философский. Сами классы инструментов остаются постоянными. Особенно это заметно в инвестициях: как и в 2025 году, привлекательными будут защитные активы (ОФЗ, ЗПИФы недвижимости) и акции устойчивых компаний, корпоративные и государственные облигации, альтернативные инвестиции. Но вот соотношение продуктов в портфеле, его ребалансировка на фоне актуальных событий, волатильных рынков и изменения денежно-кредитной политики, то есть стратегии управления капиталом, — трансформируются.

— И это задает тренды?
— Да, сами тренды рынка запускают процесс коррекции стратегий, которые, в свою очередь, изменяют ландшафт предпочтений: такое взаимное и непрерывное влияние спроса и предложения друг на друга.

> **У нас в 2025 году был разработан уникальный сервис на основе искусственного интеллекта, решающий задачу по конфигурации набора накопительных, сберегательных, инвестиционных и страховых стратегий**

> **Оберегать клиента и всех членов его семьи на длительном горизонте планирования, сохранять и приумножать финансовое благополучие, формировать удобную для жизни и развития среду. Ювелирно, конфиденциально, перспективно**

— Или закон Сэя, согласно которому предложение рождает собственный спрос (supply creates its own demand. — *Ред.*).
— Да, не совсем петля обратной связи, тем не менее. Еще в начале разворота ДКП к смягчению мы анонсировали зарю инвестиций. Предлагали аккуратно обращаться к самым надежным защитным инвестиционным стратегиям с предсказуемой доходностью. Аргументировали неизбежным снижением ключевой ставки, и инвесторы пошли в фондовый рынок. Его совокупный портфель у состоятельных клиентов ВТБ вырос в 1,4 раза и достиг 2,6 трлн рублей. Рост обеспечили именно облигации и паевые фонды. В итоге сейчас уже факт, что состоятельные клиенты все чаще предпочитают инвестиционные инструменты классическим депозитным продуктам, вкладам и накопительным счетам. Если в 2025 году на инвестиционные решения в их портфеле приходилось 30%, то в 2026-м эта доля может вырасти до 38%.

— Можете ли обозначить и, следуя нашей логике, запустить процесс реализации основных направлений инвестирования в грядущем году?
— Попробуем. В 2026 году ожидаем интерес к акциям компаний с низким долгом, сильным корпоративным управлением, диверсифицированным бизнесом и способностью генерировать стабильные денежные потоки. В приоритете — сектора, ориентированные на внутренний спрос: финансы, ИТ, ретейл, телеком, девелоперы, e-commerce. Также могут рассматриваться акции экспортеров сырья при улучшении внешних условий. По облигациям — останутся в топе длинные ОФЗ в условиях ожидаемого снижения ключевой ставки. Такие бумаги могут принести значительную доходность при сохранении высокого кредитного качества. В классе альтернативных инвестиций стоит посмотреть на стартапы, венчурные проекты, криптовалюты, зеленые технологии, искусство, коллекционные предметы. Однако такие вложения требуют высокой экспертизы и готовности к длительному горизонту окупаемости. Это нишевая история и высокорискованные инструменты. Отмечу, что обозначенные прогнозы не являются индивидуальной инвестиционной рекомендацией.

— Мы регулярно проходим периоды волатильности. Это же время не только защиты, но и нападения. Вы сами — рисковый человек? Как считаете, где та грань, после которой wealth managenet переходит в risk management?
— В целом, нужно внимательно относиться к рискам; как мы уже говорили, wealth management — это долгосрочное управление активами, их сохранение и разумное структурирование. Признаюсь, я не спекулятивно настроена, предпочитаю стабильный умеренный рост ярким вспышкам и громким падениям. Но тут важно то, что наша экспертиза обеспечивает возможность оперативной ребалансировки портфеля. Кроме того, есть опция использовать AI как «второе мнение» для проверки продуктов и оценки альтернатив. Советую сохранять ликвидную подушку, чтобы оперативно действовать в периоды коррекции рынков и, успешно диверсифицируя, выделять себе при желании четкую долю на рискованные решения. Проще говоря, управляете вы рисками или нет — главное, чтобы управление капиталом не превратилось в сплошное «тушения пожара».

— В завершение хочу спросить: как вы считаете, есть ли образ или аллегория, которую, независимо от рынков и событий, вы, с вашим опытом, могли бы применить к своей работе?
— Знаете, мы обслуживаем уже третье поколение клиентов во всех регионах страны и даже за ее пределами. Они все разные, с разными ожиданиями и целями... Наверное, private banking — это ключ к сердцу каждого. Мало его найти и понять, что именно важно для человека, нужно еще получить доверие на хранение. **Б.О**