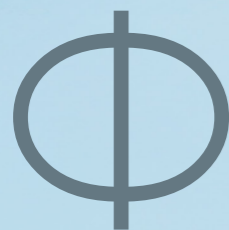


Выживание с привилегиями

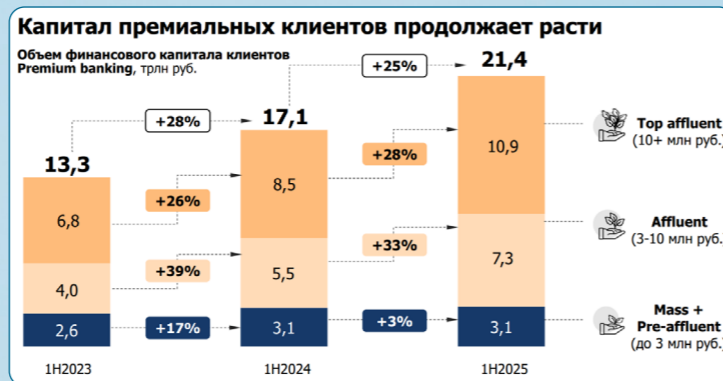
Безостановочный рост в сегменте premium banking продолжает оказывать существенное давление на его экономику, но банки не готовы терять рынок



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Финансовые капиталы в premium-индустрии за год показали прирост на четверть, достигнув отметки 21,4 трлн рублей. Количество клиентов тоже растет существенно: в 2023 и 2024 годах их было 4,5 и 5,5 млн соответственно, в 2025-м — 6,2 млн. Средства представителей этой категории важны для



банков, поскольку составляют 30% счетов и вкладов и 45% общего объема инвестиционного портфеля розницы, показало исследование Frank RG «Premium banking в России 2025».

Но аналитики фиксируют замедление роста клиентской базы по сравнению с 2024 годом более чем вдвое. Структура капиталов

внутри сегмента в последние три года меняется — клиенты становятся более обеспеченными, банкам это выгодно.

Как показано на слайде, на долю верхней части премиума — top-affluent (капитал от 10 млн рублей) теперь приходится чуть больше половины средств, заметен и рост числа таких клиентов — с 5 до 7%. На affluent в 2023-м приходилось 18%, в текущем — уже 23%.

Занимательная ресегментация

Соответственно, доля наименее обеспеченной категории за тот же период снизилась: 48% (против 51% в 2023-м) сегодня приходится на тех, кто держит в банке до 1 млн рублей, 22% против 26% — от 1 до 3 млн рублей. В финансовом выражении такие клиенты аккумулировали в банках 3,1 трлн рублей, с прошлого года сумма практически не выросла.

В 2025-м, занимаясь ресегментацией, исследователи выделили формулу «Третий Pre-affluent в банке — Affluent+ на рынке». 67% они обозначили как True Pre-affluent с капиталом до 3 млн рублей, у остальных 33% — Affluent+ «нашлись» сбережения более значительные.

Тот факт, что клиенты раскладывают деньги по нескольким «кубышкам» — ни для кого не новость. Хотя банки и прикладывают значительные усилия, чтобы доказать физлицам: чем солиднее вклад, тем больше выгод, изменить сложившиеся психологические установки непросто.

Клиентам — плюшки, банкам — сложности

Основным каналом управления эффективностью для банков остаются нефинансовые бенефиты, отметили во Frank RG. Снизить издержки — не такая уж простая задача, уверяют эксперты «Б.О.». Так, директор департамента премиального бизнеса ПСБ Дияра Фейзулина рассматривает управление стоимостью программ лояльности и нефинансовых привилегий как вызов. В чем сложность, становится понятным из интервью аналитиков Frank RG: премиальные клиенты выбирают те банки, которые готовы дать им максимальные, а желательно безлимитные привилегии. С другой стороны, как оказалось, они не в состоянии воспользоваться тем количеством бонусов, которые им уже положены.

Это хорошо заметно на примере проходов в бизнес-залы: top-affluent доступны 96 посещений в год, реально клиенты в среднем используют восемь; остальным (из сегментов ниже) хватает и четырех (из 24 и 36 соответственно). Примерно то же и с трансферами: самые состоятельные из 24 предложенных поездок на такси используют семь,

остальные — и вовсе по четыре (из доступных 12 и 18). И это при том, что лидером в премиуме остаются travel-привилегии, востребованные 90% респондентов, отметили исследователи. Но формируются и альтернативные предпочтения.



При этом широта предложения нефинансовых бенефитов прямо влияет на удовлетворенность всех категорий премиума — по пятибалльной шкале показатель для pre-affluent равен 4,34; для affluent — 4,38; для top-affluent — 4,44, оценили эксперты из Frank RG.

«Утилизация привилегий растет не линейно предложению, — сделала вывод Мария Суховерова, проектный лидер Frank RG. — Банки вводят дополнительные ограничения по ежемесячному лимитам». Видимо, это имеет в виду директор дирекции прямых продаж ОТП Банка Александра Бугаева, когда говорит, что в финансовых структурах начинают «подсушивать» привилегии и процесс в 2026-м продолжится.

По словам Марии Суховеровой, «более состоятельные клиенты тратят в пределах разумного, так что можно отказаться от дополнительных ограничений и не бояться, что клиенты их разорят». Чем больше у людей баланс, тем чаще они выбирают зрелища, добавила Диана Козлова, исполнительный директор Сбербанка.

Красный океан премиальности

Руководитель Private Banking Цифра банка Лариса Лукьянова фиксирует, как меняется восприятие людей: «Рост утилизации нефинансовых бенефитов — закономерное следствие более осознанного использования привилегий. Раньше программы лояльности воспринимались клиентами как приятное дополнение, сейчас они — часть реальной ценности предложения».

Не связанный корпоративными установками доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН) Лазарь Бадалов выразился прямолинейнее: клиенты избалованы, их сложно удивить классическими вариантами привилегий, приходится придумывать что-то новое. Но время сейчас не самое подходящее для поиска новых идей, уверен эксперт рынка: банки предчувствуют ухудшение ситуации в экономике и постепенно начинают оптимизацию программ лояльности, причем с нефинансовых бенефитов; старые условия подвергаются ревизии.

По мнению Александры Бугаевой, привилегии на рынке практически выровнены, не являются преимуществом и их количество, а «креативить» новые становится все сложнее, и конкуренты тут же копируют успешные решения.

Затраты банков на контракты с партнерами и поддержку качества сервисов возрастают, отметила Лариса Лукьянова. Отсюда и необходимость не просто «сокращать издержки», а управлять

стоимостью программы, то есть понимать, какие категории клиентов действительно используют определенные сервисы, какова их корреляция с лояльностью и финансовыми показателями, уточнила она.

Недооцененный сервис

«Банки столкнулись и с “инфляцией стоимости” нефинансовых бенефитов (например, обслуживание в аэропортах, страхование, консьерж-сервис), и с “инфляцией ожиданий” клиентов», — сообщил руководитель по развитию премиального сегмента Банка ДОМ.РФ **Денис Скворцов**. Сегмент переходит на новую стадию зрелости, и перед бизнесом на высококонкурентном рынке стоит очередная вполне решаемая задача, убежден эксперт. Снижение прямых затрат банка возможно через интеграцию партнерских предложений. Для удержания клиентов важны сервис и повышение ценности привилегий, а не их количество, уверен он. «Следующая глава будет написана теми, кто перестанет думать, что безупречный сервис — это лишь статья расходов, и начнет завоевывать рынок», — уверенат и Мария Суховерова.

Юлия Михайлова, директор дирекции развития премиальных сегментов БСПБ не считает, что управлять эффективностью сложно. Она говорит, что любое продуктивное решение может стать целесообразным и окупаемым, когда речь идет о привлечении действительно премиального клиента, но важно, делается ли ставка на наращивание базы или повышение доходности/удержания — у любой стратегии есть своя цена, добавила спикер.

Ключевым фактором конкурентоспособности в современном премиальном банковском секторе является кастомизация услуг, отметила Дилара Фейзулина. Банкам важно проводить точную оценку фактической стоимости привилегий, формулировать четкие критерии их востребованности, оценивать частоту использования услуг, постоянно проводить аналитические исследования потребительских предпочтений каждой категории клиентов и на основе полученных данных совершенствовать свои программы лояльности, считает она.

Дилемма спроса-предложения

Руководитель направления по работе с премиальными клиентами ББР Банка **Константин Артюхов** говорит о «стремительном развитии рынка премиум-продуктов», а аналитики гадают, что первично в этой гонке — спрос или предложение. По общему мнению, непрерывно растущий интерес к здоровью — следствие недавней пандемии. Динамику спроса на спортивные привиле-

гии, на первый взгляд, понять сложнее: в 2023 году они были важны лишь для 12% клиентов, сейчас таких 26%. В любом случае, текущая статистика утилизации отражает, что банки удовлетворяют растущий запрос клиентов на повышение качества жизни, прокомментировала Мария Суховерова.



Источник: презентация исследования Frank RG

Приведенный выше слайд наглядно демонстрирует, что банкиры могут переоценивать «одинаковость» доступных привилегий — даже среди грандов отрасли лишь 30% предлагают столь желанный медицинский сервис, и «изнутри» все выглядит по-разному, стало ясно из дискуссии на презентации исследования Frank RG с участием лидеров рынка.

Управляющий директор СберБанка **Иван Артёмов** сообщил, что отклик на сервисы в сфере здоровья и долголетия «больше, чем он ожидал». В Сбере запустили расшифровку медицинских анализов с ИИ — сразу тысячи запросов; предложили умные кольца, которые следят за показателями здоровья, — все раскуплено за две недели, рассказал Иван Артёмов. «В красном океане медицина будет набирать обороты. Если и не дотянется до 90% путешествий, то подтянется», — уверен он.

Тренд на слияние сервисов

Андрей Щербаков, директор по развитию продукта департамента состоятельных клиентов Т-Банка, подчеркнул, что «идет смещение в сторону превентивной медицины», в тренде телемедицина и обработка данных с помощью ИИ. Сервисом уже пользуются более 10 млн клиентов, проведен успешный репрайсинг пакета, надо развивать направление — таков вывод спикера. Объединение баз банков и медицинских учреждений позволит «дать крутые решения»: ДМС, чекапы должны преобразоваться в комплексный медицинский консалтинг, поскольку клиент хочет, чтобы его «водили за ручку», заметил он.

Александр Демирчян, вице-президент ГПБ, немного прояснил ситуацию со спортом: в эту категорию там входят не только фитнес, но и велнес и спа, причем утилизация в категории «Красота» выше. Он отметил, что ради таких привилегий те, для кого ГПБ — банк не первого выбора, частично перекинули туда балансы, и удалось «получить клиентов, которых раньше не рассматривали». «Мы пытаемся экономить, пока не получается», — посетовал он.

«У вас надо 6 млн рублей держать, чтобы фитнес получать. Мне клиент говорит: я переведу в ГПБ 6 млн, а у вас 100, конечно, оставлю. Вам с этим надо что-то делать», — пошутил вице-президент **Дмитрий Кобяков**. В итоге банкиры предсказуемо сошлись на том, что, если поднять стоимость фитнеса, клиентов не будет.

Иван Артёмов выразил мнение: «Скорее всего, два тренда — спорт и здоровье — соприкоснутся. Нужно делать комплексное решение, чтобы простроить новый клиентский путь».