

ИИ и новая инфраструктура капитала



Доклад Capgemini позволяет использовать материал для анализа трансформации клиентских сервисов, управленческих моделей и применения искусственного интеллекта в финансовой сфере; в этом смысле обзор может быть полезен исследователям цифровой экономики, аспирантам, изучающим институциональные изменения в финансовом секторе, а также молодым ученым, работающим на стыке экономики, управления, социологии рынков и анализа данных. Доклад показывает, что рост глобального богатства сам по себе уже не обеспечивает устойчивости традиционных моделей обслуживания состоятельных клиентов, поскольку ключевым фактором конкурентоспособности становится не столько доступ к финансовым продуктам, сколько способность организаций выстраивать персонализированное, непрерывное и содержательно связанное взаимодействие с клиентом.

Согласно отчету, к концу 2025 года совокупное состояние состоятельных частных лиц в мире достигло 98,3 трлн долларов, увеличившись на 8,7%, а численность этой группы выросла до 25,3 млн человек, что стало наиболее выраженным приростом за последние пять лет. Наиболее высокие темпы прироста зафиксированы в Азиатско-Тихоокеанском регионе, где объем богатства увеличился на 10,5%, в Северной Америке рост составил 9,9%, в Европе —

8,0%, тогда как на Ближнем Востоке отмечено снижение на 1,5%. Уже на этом уровне становится заметно, что мировой рынок частного капитала развивается неравномерно и все в большей степени зависит от технологических факторов, динамики фондовых рынков и концентрации доходности в отдельных секторах экономики.

Особенно показательно, что наиболее быстрый рост вновь продемонстрировала группа сверхсостоятельных лиц: именно она опережает остальные категории как по темпам увеличения численности, так и по темпам прироста капитала. Такая динамика свидетельствует о дальнейшем усилении имущественной концентрации и одновременно подтверждает, что доступ к более доходным и сложным инвестиционным инструментам по-прежнему остается неравномерным. Рынок управления капиталом предстает не как сфера финансового посредничества, а как институт, воспроизводящий и закрепляющий различия в доступе к доходным стратегиям, экспертным знаниям и сервисной инфраструктуре.

Существенный интерес представляет и изменение структуры активов состоятельных клиентов. В 2025 году доля вложений в акции выросла до 25%, доля инструментов с фиксированной доходностью — до 20%, тогда как доля альтернативных активов сократилась до 12%, а недвижимость сохранила стабильную долю на уровне 19%. Эти изменения указывают на возврат интереса к публичным рынкам на фоне сильной рыночной конъюнктуры, однако одновременно подчеркивают, что сами по себе колебания структуры портфеля еще не объясняют трансформацию отрасли. Гораздо важнее то, каким образом финансовые организации интерпретируют поведение клиента и какие аналитические модели используют для построения работы с ним.

Именно здесь отчет фиксирует наиболее глубокое противоречие. Несмотря на усложнение клиентских запросов, 97% организаций по-прежнему сегментируют клиентов прежде всего по размеру капитала, а 78% продолжают опираться на статические профили риска. Институциональная логика отрасли остается преимущественно количественной: она хорошо различает объем средств, но значительно хуже распознает мотивации, жизненные обстоятельства, поведенческие особенности и контекст принятия решений. В результате персонализация оказывается декларацией, а не устойчивой управленческой практикой.

Эта проблема отчетливо проявляется в восприятии качества услуг самими клиентами. Лишь 17% состоятельных лиц считают, что получают по-настоящему целостное и персонализированное консультационное сопровождение, тогда как 42% сообщают, что вынуждены неоднократно повторять свои цели и предпочтения сотрудникам одной и той же организации. Для исследователя это важный эмпирический признак: разрыв между формальной цифровизацией и реальным качеством взаимодействия связан не столько с отсутствием технологий, сколько с разобщенностью данных, процессов и профессиональных ролей внутри самих организаций. Следовательно, в центре анализа должна находиться не отдельная цифровая платформа, а архитектура институционального взаимодействия в целом.

Отсюда вытекает следующий ключевой вывод доклада: традиционные участники рынка теряют не только долю клиентского внимания, но и долю управляемых активов.

По консервативной оценке, Capgemini, в период с 2022 по 2025 год около 1,5 трлн долларов

новых активов перешло не к классическим структурам управления капиталом, а к более специализированным игрокам — семейным офисам, цифровым платформам и независимым консультантам. При этом доля клиентов, работающих только с одной организацией, сократилась с 39% в 2019 году до 19% в 2025 году, тогда как доля тех, кто одновременно взаимодействует с четырьмя-шестью провайдерами, выросла с 12% до 25%. Таким образом, прежняя модель эксклюзивных и длительных отношений между клиентом и одним финансовым посредником постепенно уступает место распределенной сети специализированных сервисов.

Для научного сообщества этот сдвиг важен как пример более широкой тенденции платформизации и фрагментации профессиональных услуг. Клиент больше не воспринимает организацию как единый и самодостаточный центр компетенций; напротив, он собирает необходимую конфигурацию услуг из нескольких источников, ориентируясь на доступ к специализированной экспертизе, налоговому и наследственному консультированию, альтернативным инвестициям и новым цифровым инструментам. В этом смысле рынок управления капиталом движется в том же направлении, что и многие другие отрасли знания и сервиса: от вертикально интегрированной модели к сетевой, распределенной и модульной.

В качестве ответа на этот вызов авторы доклада предлагают перестройку операционной модели по трем направлениям. Во-первых, речь идет о расширении доступа к продуктам и сопутствующим услугам, выходящим за пределы собственно инвестиционного консультирования; во-вторых, о переопределении роли клиентского менеджера, который должен выступать не продавцом отдельных решений, а координатором сети специалистов; в-третьих, о формировании единого интеллектуального слоя, объединяющего данные, прогнозные сигналы и автоматизированные процедуры поддержки решений. Смысл этой схемы состоит в том, что персонализированное сопровождение не может быть достигнуто изолированным внедрением технологий: оно требует одновременного изменения логики сервиса, функций сотрудников и принципов обращения с данными.

Особое внимание в докладе уделено роли клиентского менеджера. Авторы отмечают, что 41% его рабочего времени уходит на операционные задачи, а не на содержательное взаимодействие с клиентом. Между тем именно этот сотрудник должен становиться центральной фигурой новой модели, координируя специалистов по налоговому планированию, наследственным стратегиям, кредитованию, частным рынкам и другим направлениям. Важно, что речь идет не о снижении значения человеческого участия, а, напротив, о его институциональном усилении: технология должна не вытеснять профессиональное суждение, а освобождать время и внимание для более сложной аналитической и коммуникативной работы.

В этом контексте доклад последовательно проводит различие между автоматизацией и интеллектуальным усилением человеческой деятельности. Автоматизация снимает с сотрудника повторяющиеся операции, тогда как интеллектуальное усиление предполагает предоставление ему более полной информации, более точных сигналов и более своевременных аналитических подсказок. По оценке Cargemini, при полном внедрении соответствующих решений операционная нагрузка клиентского менеджера может сократиться примерно на 50%. Однако значение этой цифры состоит не только в экономии

времени: она указывает на возможность радикально изменить саму природу профессиональной роли — от реактивного сопровождения к упреждающему консультированию.

С практической точки зрения это особенно значимо для тех исследователей, кто изучает внедрение искусственного интеллекта в прикладных отраслях. Доклад показывает, что наибольший эффект достигается не там, где алгоритм пытается заменить эксперта, а там, где создается единая среда, в которой данные о клиенте, история решений, поведенческие сигналы и профессиональные рекомендации сохраняются, сопоставляются и превращаются в основу следующего контакта. Искусственный интеллект в управлении капиталом выступает не как автономный субъект решения, а как средство накопления организационной памяти и повышения согласованности работы внутри сложной сервисной системы.

С академической точки зрения эта постановка вопроса продуктивна, так как позволяет рассматривать управление частным капиталом через несколько исследовательских сюжетов: цифровая трансформация организаций, институциональная память, платформенная координация, профессиональная экспертность, доверие к алгоритмам и изменение моделей клиентского опыта. Для аспирантов и молодых ученых доклад ценен тем, что содержит не только статистику, но и ясную исследовательскую рамку: переход от продуктовой логики к логике сопровождения жизненных ситуаций, от сегментации по объему капитала — к интерпретации поведенческого и биографического контекста клиента.

Отчет Capgemini World Wealth Report 2026 следует читать не просто как отраслевой обзор, а как документ, фиксирующий смену организационной парадигмы. Рост мирового богатства, усиление конкуренции, распад монопольных отношений между клиентом и финансовой организацией, а также распространение инструментов искусственного интеллекта формируют новую модель, в которой устойчивость обеспечивается не ассортиментом продуктов, а способностью институционализировать персонализированное знание о клиенте и встроить его в каждое взаимодействие. Именно поэтому доклад представляет интерес для широкой исследовательской аудитории, занимающейся анализом современных форм управления, цифровизации и преобразования экспертных профессий.