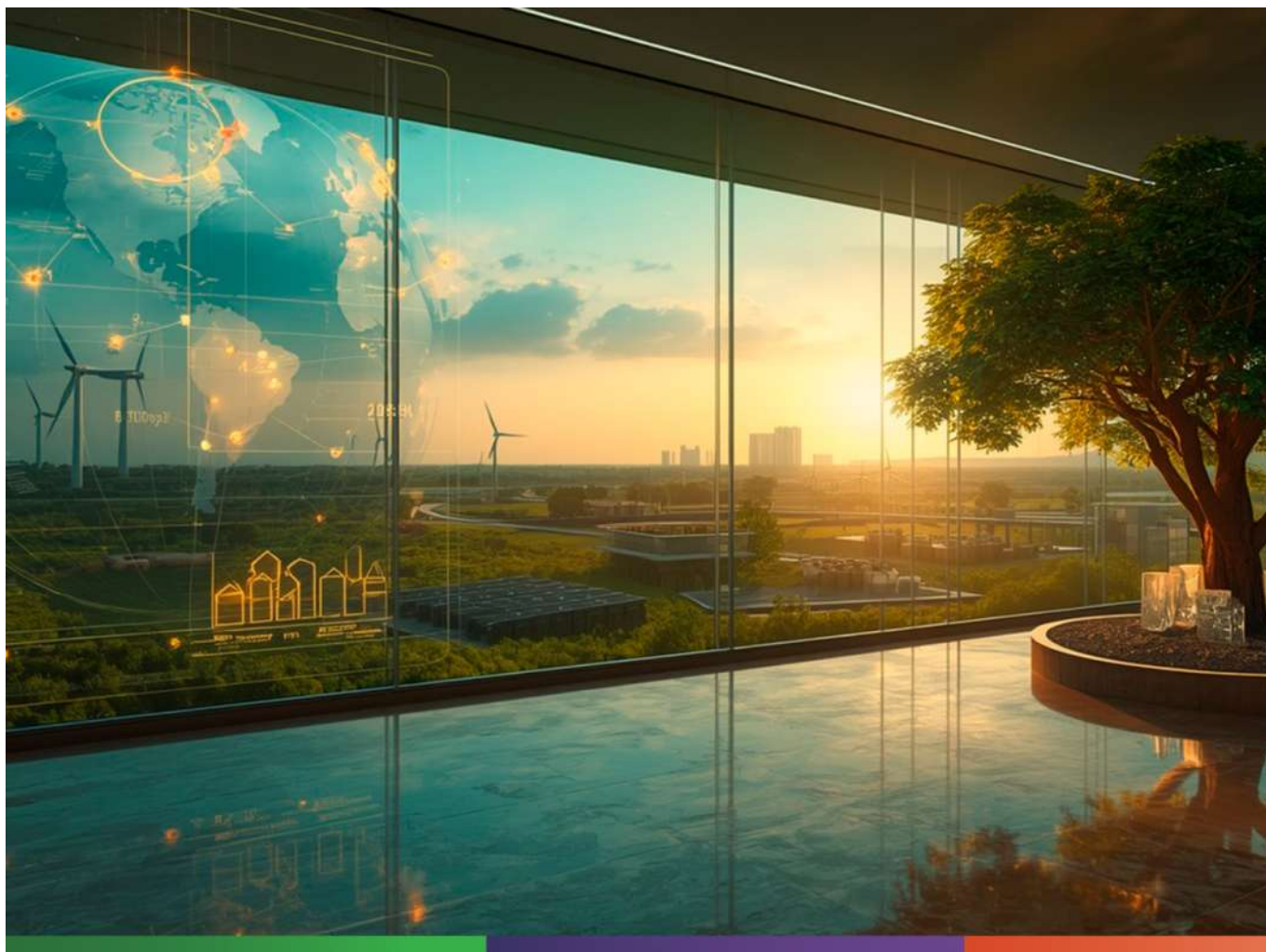


## Траектории технологического капитала



*Если рассматривать отчет UBS Global Family Office Report 2026 как карту исследовательских направлений, он выходит за пределы узкой темы управления частным капиталом. Перед нами не жанровый очерк о поведении сверхсостоятельных семей, а компактная модель того, как в мире затяжной геополитической турбулентности, долгового давления, технологического сдвига и размывания прежних валютных опор перестраиваются механизмы принятия решений, распределения ресурсов и воспроизводства контроля. В этом смысле отчет интересен не только экономисту, но и исследователю управления, финансовой архитектуры, организационной устойчивости, инновационных траекторий и межпоколенческой передачи сложных систем.*

Отчет построен на опросе 307 семейных офисов более чем в 30 юрисдикциях; среднее состояние участвовавших семей составило 2,7 млрд долларов, средний объем активов под управлением одного офиса — 1,3 млрд долларов, а совокупное состояние респондентов достигло 627,4 млрд долларов. Это уже не набор разрозненных кейсов, а структурированный срез поведения крупного частного капитала, который позволяет анализировать не только инвестиционные предпочтения, но и то, как этот капитал организует собственную

устойчивость.

Отчет показывает, что семейный офис — не просто инструмент обслуживания богатства, а организационная форма, в которой сходятся стратегическая аллокация, валютная политика, юридическая география активов, кадровая сборка, управленческий контроль и преемственность решений. Такая конструкция делает тему содержательной сразу для нескольких научных полей: для финансов и банковского дела, как пример долгого инвестора с особыми горизонтами риска; для мировой экономики, как индикатор перестройки валютной и региональной структуры капитала; для исследований управления, как образец сложной частной организации, которая вынуждена формализовать процедуры не хуже институционального инвестора; для технологических исследований, как ранний сигнал того, какие сюжеты крупный капитал считает несущими в следующем цикле.

Особую ценность материалу придает смена самой оптики риска. Семейные офисы больше не трактуют риск как эпизод рыночного цикла, который можно переждать в обороне. На пятилетнем горизонте 61% респондентов опасаются крупного геополитического конфликта, 56% — долгового кризиса, 50% — глобальной рецессии, 43% — кибератаки, 51% — финансового кризиса. Риск здесь понимается как постоянный фон, а значит, аналитический интерес смещается с вопроса «какая доходность возможна» к вопросу «какая структура способна пережить многослойную нестабильность».

Отсюда вырастает и первая крупная тенденция, заслуживающая отдельного анализа: постепенный отказ от инерционной стратегической аллокации. В 2026 году 60% семейных офисов сообщили, что намерены изменить структуру стратегического распределения активов в течение ближайших 12 месяцев; это самый высокий показатель за всю историю данного обзора UBS. При этом сдвиг не выглядит как бегство из рынка. Скорее, происходит тонкая перенастройка опорных блоков: развитые рынки сохраняют роль основы, но усиливается интерес к акциям развивающихся стран, инфраструктуре и золоту, а недвижимость, напротив, теряет часть прежнего веса. Это означает, что крупный частный капитал пересматривает не отдельные позиции, а логику того, как сочетаются ликвидность, защита, доходность и управляемость в длинном горизонте.

Отдельный интерес представляет то, как семейные офисы реагируют на региональную концентрацию. Северная Америка сохраняет безусловное лидерство и в 2025 году аккумулировала 53% глобальной аллокации, а в 2026 году ее доля, по планам, составит 52%. Но за внешней стабильностью скрывается более сложное движение: европейские и азиатские офисы, сохраняя значительную привязку к американскому рынку, одновременно наращивают интерес к Западной Европе, Азиатско-Тихоокеанскому региону и Большому Китаю. Эта тенденция важна для прогнозов: вероятнее всего, в ближайшие годы ключевым словом станет не «выход» из американских активов, а «разведение концентрации», когда капитал будет искать не новую единственную точку опоры, а набор взаимно страхующих географических контуров.

Еще одна линия, чрезвычайно полезная для исследовательской работы, касается баланса между публичными и частными рынками. Альтернативные активы занимают в среднем 42% портфелей. Но отчет показывает не наращивание альтернатив ради моды, а усложнение

их роли: частный капитал по-прежнему идет в неликвидные и инфраструктурные темы, но делает это осторожнее, внимательнее к оценочным рискам, долговой нагрузке и архитектуре самого актива. Плечо сохраняется в арсенале 65% семейных офисов, однако его значение снижается, а 51% пользователей заимствований регулярно отслеживают отношение долга к активам. Модель «доходность любой ценой» уступает место модели, в которой главную роль начинает играть сохранение маневра при ухудшении внешней среды.

Наиболее ярко карта будущих исследовательских тем проступает в разделе тематических инвестиций. Искусственный интеллект уже не воспринимается как очередной модный сектор: 65% семейных офисов имеют в нем экспозицию, еще 7% собираются добавить ее в течение года. При этом вложения распределяются по всей цепочке стоимости: около половины инвестирующих в ИИ работают через инфраструктуру центров обработки данных, программные платформы и производителей полупроводников. Рядом — энергетика и ресурсы, инфраструктура, автоматизация и робототехника, ИИ в здравоохранении, долголетие, оборонная и защитная инфраструктура, ядерная тематика, квантовые вычисления — готовый перечень направлений, в которых частный капитал видит не краткосрочный шум, а долгую волну спроса на технологии, оборудование, энергетику и сложные системы.

Показательно, что даже при высокой вовлеченности в ИИ участники не демонстрируют слепой эйфории. 17% считают, что в секторе уже есть пузырь, 48% допускают такую возможность, и лишь 34% не видят этой угрозы. Рынок признает риск перегрева и одновременно не выходит из темы, а меняет способ участия в ней. Вероятный прогноз здесь состоит в том, что в ближайшие годы акцент будет смещаться с узких ставок на отдельных «звезд» к более широкому контролю над инфраструктурой ИИ, энергетическим обеспечением вычислений, базовым программным слоем и отраслевыми применениями. Капитал будет искать не только победителей, но и те звенья технологической цепочки, без которых не работает весь контур.

Можно выстроить и несколько осторожных прогнозов. Первый состоит в том, что семейные офисы будут дальше уходить в мультивалютные и мультиюрисдикционные конструкции, потому что именно они позволяют распределять не только рыночный, но и правовой, политический и операционный риск. Второй — что технологическая и энергетическая инфраструктура закрепится как один из главных объектов долгого капитала, поскольку ИИ, автоматизация и цифровые платформы уже требуют не только программных решений, но и тяжелой материальной базы. Третий — что внутреннее устройство семейных офисов будет неизбежно усложняться: по мере роста портфелей, тем и юрисдикций возрастет спрос на киберзащиту, консолидированный учет, риск-аналитику, внешних специалистов и новые формы управленческого регламента. Четвертый прогноз касается преемственности: на фоне ожидаемой передачи 83 трлн долларов мирового богатства в течение двух с лишним десятилетий именно неспособность подготовить следующее поколение может стать для многих семейных структур не мягкой социальной проблемой, а прямым источником управленческого сбоя.

Отчет дает фактический материал для осмысления, как в эпоху нестабильности ведет себя крупный частный капитал, какие формы устойчивости он вырабатывает, как переоценивает валютные и региональные риски, каким образом связывает инвестиции в технологии с инфраструктурой и почему формализация управления оказывается неполной без решения

вопроса преемственности. Это позволяет говорить не только о глобальных трендах капитала, но и о собственных методах анализа сложных финансово-организационных систем, в которых переплетены активы, право, технологии, кадры и межпоколенческая логика. Материал полезен как эмпирическая база и опорный текст для междисциплинарных исследований. Обзор материала позволяет перевести разговор о богатстве из публицистического регистра в исследовательский: от внешнего блеска — к устройству систем, от оценки активов — к анализу контуров управления, от частного случая — к наблюдаемой логике перестройки крупных имущественных комплексов в мире, где прежняя предсказуемость уже не работает.