

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВЛАДИМИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
АЛЕКСАНДРА ГРИГОРЬЕВИЧА И НИКОЛАЯ ГРИГОРЬЕВИЧА
СТОЛЕТОВЫХ»

На правах рукописи



ЯРОВАЯ ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ
ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ НА ОСНОВЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
В ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ**

Специальность 5.2.4 – Финансы

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Чепик Ольга Викторовна

Владимир – 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ НА ОСНОВЕ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА	13
1.1 Процесс развития системы негосударственных пенсионных фондов на основе конкурентных преимуществ.....	13
1.2 Современные тенденции развития рынка финансовых услуг	24
1.3 Цифровые финансовые экосистемы как основной тренд, определяющий устойчивое развитие негосударственных пенсионных фондов	39
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИТУАЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	54
2.1 Современное состояние рынка негосударственных пенсионных фондов	54
2.2 Перспективные траектории развития системы НПФ на основе экосистемного подхода	73
2.3 Адаптивность как важнейшая характеристика в оценке развития НПФ	88
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ НА ОСНОВЕ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА	107
3.1 Разработка стратегии повышения системы развития НПФ	107
3.2 Совершенствование и апробация методического инструментария оценки развития системы НПФ с учетом влияния адаптивности и экосистемности	120
3.3 Направления достижения экосистемной зрелости НПФ	132
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	146
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	148
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	176

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Небанковские финансовые институты (далее – НФИ) являются важным элементом финансовой системы Российской Федерации. С развитием информационных технологий и цифровизации НФИ в современной экономической ситуации становятся все более востребованными, и их роль в экономике страны будет возрастать. НФИ предлагают инновационные финансовые продукты и услуги, более удобные и доступные для большинства граждан. По своей структуре небанковские финансовые институты представлены страховыми компаниями, негосударственными пенсионными фондами, кредитными кооперативами, ломбардами и рядом других институтов.

Устойчивое развитие НФИ неразрывно связано с развитием системы негосударственных пенсионных фондов (далее – НПФ), основными видами деятельности которых, является функционирование в системе обязательного пенсионного страхования (далее – ОПС) и деятельность в системе негосударственного пенсионного обеспечения (далее – НПО). Негосударственные пенсионные фонды как субъекты отношений по ОПС и НПО аккумулируют страховые/пенсионные взносы, размещают/инвестируют их самостоятельно или через доверительное управление с помощью управляющих компаний (далее – УК) в активы, разрешенные законодательством, ведут учет пенсионных прав своих клиентов и организуют им пенсионные выплаты. Подавляющее большинство крупных НПФ, прежде всего, аккумулируют накопления работников материнских предприятий, входя в соответствующие финансово-промышленные холдинги. Как активные участники пенсионной системы, НПФ реализуют важную миссию по сохранению и поддержанию комфортного уровня жизни граждан после окончания трудовой деятельности. Такая тесная связь объясняется пока еще недостаточным уровнем развития системы управления пенсионными накоплениями, низким уровнем информированности и экономической грамотности населения.

Совершенствование теоретико-методических и практических аспектов развития системы негосударственных пенсионных фондов вызывает исследовательский интерес, обусловленный рядом обстоятельств.

Во-первых, анализ текущего состояния рынка негосударственных пенсионных фондов демонстрирует вектор на сокращение участников пенсионной отрасли, что обусловлено стагнацией рынка НПФ, изменчивостью законодательства, низкой вовлеченностью населения, падением доходности НПФ. В этой связи, НПФ находятся перед выбором: объединяться, менять бизнес-модель или покидать рынок.

Во-вторых, проблематика деятельности НПФ сопряжена с глубинными процессами цифровой трансформации финансовой отрасли. Тотальное распространение цифровых технологий и формирование кросс-отраслевых экосистем технологическими лидерами, вызывает у фондов необходимость конкурировать не только внутри финансовой сферы, но и с внеотраслевыми игроками. Тренд, связанный с распространением цифровых технологий в финансовом секторе, обуславливает необходимость изучения и применения в деятельности НПФ экосистемного подхода, направленного на упрочнение их конкурентных позиций.

В-третьих, существенную роль в развитии системы НПФ задают обстоятельства, связанные со снижением качества и уровня доходов россиян, а также старением населения и сокращением его численности. Еще один важный аспект состоит в том, что россияне отличаются слабой осведомленностью в вопросах пенсионного обеспечения. Росту привлекательности НПФ среди населения будут способствовать мероприятия по популяризации и развитию культуры размещения средств работающих граждан в продуктах пенсионных фондов, а также мотивация работодателей к корпоративным пенсионным программам.

В-четвертых, отечественные НПФ в последние годы демонстрируют слабую вовлеченность в инвестиционную деятельность, обусловленную как регуляторными ограничениями по рискованности вложений, так и

небольшим выбором финансовых инструментов на рынке, подходящим по характеристикам для НПФ. Невысокая доходность пенсионных накоплений не позволяет клиентам фондов покрыть потери от инфляции и снижает заинтересованность в продуктах/услугах фондов.

Таким образом, актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью разрешения противоречия между наличием потребности в развитии системы НПФ в современных экономических условиях и отсутствием теоретико-методических и практических разработок по реализации указанной потребности на основе применения новых цифровых технологий в финансовом секторе отечественной экономики.

Указанные обстоятельства актуализируют необходимость реализации системного подхода к пенсионному обеспечению граждан и повышению роли негосударственных пенсионных фондов в решении данных проблем, что и определило выбор темы диссертации и круг задач.

Степень разработанности научной проблемы. Диссертационное исследование базируется на теоретико-методических положениях, разработанных отечественными и зарубежными авторами, посвященных развитию системы НПФ на основе новых технологий в финансовой сфере.

Эволюция цифровой трансформации финансовой отрасли в целом и сферы пенсионного обеспечения в частности, создавшая предпосылки и условия для развития новой бизнес-модели, основанной на экосистемном подходе, исследована А.Е. Абрамовым, М.М. Аранжереевым, Б.С. Бадмаевой, В.В. Батаевым, Н.И. Быкановой, Р.Р. Габдулхаковым, С.С. Галазовой, Д.В. Гордя, А.С. Киселевой, Г.Б. Клейнером, А.А. Кузиным, С.А. Лукиным, Д.М. Максимовым, И.В. Некрасовой, Ю.Б. Ногиным, И.Ю. Орловой, Е.В. Поповым, М.А. Рыбачук, О.С. Сальковой, О.Ю. Свиридовым, В.Л. Симоновой, Е.В. Смольниковой, Ю.А. Соловей, А.И. Сорокиным, Е.А. Федуловой, И.П. Челак, М.И. Черновой, С.Н. Эрлик, Е.В. Юдиной, А.К. Яковлевой, Е.Л. Якушевым, А.Б.Ярощук и другими. Между тем рецессивным в исследованиях остается участие

негосударственных пенсионных фондов в процессах цифровой трансформации.

Исследованию конкурентных начал в обеспечении деятельности участников рынка пенсионного страхования обращены научные изыскания Л.Н. Андриановой, А.А. Анисимовой, М.А. Бундина, В.К. Гираева, А.С. Мудунова, Е.А. Поспеловой, Н.И. Сапожниковой, Г.Ф. Фатхлисламовой, А.Н. Чистовой, К.В. Швандар и других.

Научной дискуссии об актуальных направлениях развития пенсионных систем в России и в зарубежных странах в контексте современных вызовов и угроз посвящены труды отечественных специалистов Н.Н. Абакумовой, Г.И. Андрющенко, В.С. Аракчеева, Н.А. Волгиной, И.А. Волкова, Ю.В. Воронина, Е.Ш. Гонтмахера, И.Ю. Горюнова, Г.П. Дегтярева, М.Э. Дмитриева, М.Л. Захарова, П.Л. Каминского, Е.Д. Катульского, М.А. Ковалевского, Н.С.Ковалевской, Р.А. Кокорева, А.В. Куртина, Е.Е. Мачульской, М.Б. Напсо, С.Ю. Попкова, В.Д. Роика, А.Л. Сафонова, А.К. Соловьева, Т.С. Сулимовой, Э.Г. Тучковой, С.А. Хмелевской, Л.П. Якушева и других, а также зарубежных ученых: А. Белбейза, Дж. Гурвица, Г. Демарко, Дж. Ермо, А.Х. Маннелла, Дж.-П. Обри, У. Дж. Прайса, Дж. Резника, Р. Салливана, Дж. Сигела, Ф.Э. Стюарта, П.Р. Хайнца, Р. Хинца и других. Следует отметить, что часть проблемного поля по поводу применения экосистемного подхода в актуализации бизнес-стратегии НПФ слабо изучена.

Влияние процессов цифровизации на развитие финансовой сферы и исследование закономерностей развития финансовых экосистем освещают работы таких авторов, как О.А. Антонюк, И.В. Балынин, В.В. Безпалов, Н.В. Бекетов, И.В. Бит-Шабо, С.А. Васильев, О.А. Воротилова, В.В. Гребеник, А.М. Губернаторов, И.П. Денисова, Д.Е. Добринская, С.Р. Древинг, Л.Г. Каранатова, Ю.В. Коречков, А.Ю. Кулев, Л.В. Мазур, В.В. Масленников, М.З. Музаев, И.А. Никерова, С.Д. Проскурнин, Е.А. Разумовская, И.В. Рыжов, Т.С. Соболев, А.П. Соколов, А.Н. Сорокин, В.К. Спильниченко, И.Ю.

Сывороткина, И.Б. Тесленко, М.А. Федотова, С.Г. Хабаев, О.В. Чепик, Д.А. Чичуленков, К.В. Швандар, И.А. Яковлев и другие. Вместе с тем недостаточно раскрыты вопросы формирования экосистем НПФ, основанные на нишевом подходе.

Крайне актуальной проблематике в свете повышения жизненного уровня граждан при наступлении пенсионных оснований, посвящены научные исследования О.Е. Астафьевой, В.А. Безвербного, В.Н. Бобкова, С.Г. Бычковой, Д.Ю. Вагина, М.Л. Вартановой, Н.А. Ермаковой, М.Р. Ефимовой, Л.Д. Капрановой, В.В. Локосова, Е.В. Рюминой, Р.М. Садыкова, Н.Л. Синевой, О.Н. Сусяковой, М.В. Шевченко, С.В. Шкодинского и других. Современные аспекты деятельности НПФ по обеспечению доходности и стабильности рассмотрены в трудах Т.А. Владимировой, А.А. Гаврилова, И.Г. Горловской, А.В. Князевой, Е.А. Мамий, Н.В. Огорелковой, Д.А. Рабадановой, И.М. Реутовой, О.А. Халтуриной и других. Однако в работах указанных и других авторов в недостаточной степени исследованы современные критерии развития системы НПФ, сопряженные с экосистемностью и адаптивностью.

Научная гипотеза исследования базируется на предположении о том, что развитие системы НПФ на основе экосистемности, учитывающей нишевую специфику деятельности НПФ, обеспечит приемлемые параметры прибыльности и устойчивости НПФ и будет способствовать формированию стабильной национальной пенсионной системы.

Объектом исследования определены новые технологии в финансовом секторе, их влияние на состояние рынка финансовых услуг.

Предметом исследования выступает процесс развития системы негосударственных пенсионных фондов на основе экосистемного подхода как одного из важнейших направлений применения цифровых финансовых технологий.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в обосновании теоретико-методических и практических разработок,

направленных на развитие системы негосударственных пенсионных фондов на основе применения экосистемного подхода.

Достижение поставленной цели направлено на решение следующих **задач**:

– разработать концептуальный подход к совершенствованию системы НПФ на основе экосистемности;

– разработать авторский подход к содержанию экосистемы негосударственного пенсионного фонда как бизнес-модели, реализующей компетенции пенсионного обеспечения клиентов посредством омниканальной системы в цифровой среде;

– базируясь на нишевом подходе, определить набор сервисов экосистемы НПФ;

– обосновать целесообразность внедрения в систему экспертной оценки уровня развития системы НПФ показателей адаптивности и экосистемности и разработать методический подход по ранжированию данных показателей;

– разработать и апробировать методику экспертной оценки уровня развития системы НПФ с учетом влияния адаптивности и экосистемности.

Теоретико–методологическую основу диссертационного исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области исследования наиболее актуальных аспектов деятельности НПФ в финансовом секторе, а также совокупность общенаучных методов системного, сравнительного, структурно–функционального, экономического анализа.

Информационную базу исследования составили законодательные акты Российской Федерации, нормативные документы и официальные данные Министерства экономического развития РФ, Министерства финансов РФ, Министерства труда и социальной защиты РФ, Центрального Банка РФ, Росстата; материалы первичной отчетности коммерческих банков, негосударственных пенсионных фондов, результаты экспертных опросов,

проведенных в ходе исследования, публикации в научных изданиях, посвященные деятельности НПФ.

Научная новизна результатов исследования состоит в *решении научной задачи*, заключающейся в обосновании теоретико-методических и практических разработок, направленных на развитие системы негосударственных пенсионных фондов на основе применения экосистемного подхода.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем, состоят в том, что в ходе исследования:

1. Разработан концептуальный подход к совершенствованию системы НПФ на основе экосистемности, *отличительной особенностью* которого является комплекс мероприятий и действий НПФ, направленных на формирование экосистемы НПФ в целях повышения качества предоставляемых услуг, максимальное удовлетворение ежедневных потребностей клиентов, обеспечение их защищенности при наступлении пенсионных оснований, максимизацию прибыли на базе современных цифровых технологий. Реализация системы мероприятий и действий в рамках предлагаемого подхода *позволит* НПФ успешно адаптироваться к изменяющимся условиям ведения бизнеса и оперативно находить перспективы для дальнейшего устойчивого развития.

2. Разработан авторский подход к содержанию экосистемы негосударственного пенсионного фонда как бизнес-модели, реализующей компетенции пенсионного обеспечения клиентов посредством омниканальной системы в цифровой среде, *важным отличием которого* выступает возможность привлечения для предоставления услуг НПФ широкого круга партнеров, выходящего за рамки исключительно финансовой отрасли. Это *позволит* дополнить продуктовую линейку как финансовыми, так и нефинансовыми сервисами и услугами, охватывая еще большее количество заинтересованных лиц, а взаимодействие между клиентами и

НПФ станет более оперативным, своевременным, персонализированным и выступит драйвером устойчивого развития системы НПФ.

3. С учетом ретроспективного анализа эволюции технологического развития деятельности НПФ определен набор сервисов экосистемы НПФ, базирующийся на нишевом подходе, *отличающийся* современной конфигурацией деятельности негосударственных пенсионных фондов в составе финансовых технологий, трендов развития финтех-ландшафта и сегментов финтеха. Их использование *обеспечит* конкурентоспособность негосударственных пенсионных фондов, а также сохранит роль НПФ в гарантировании социальной защищенности граждан при наступлении пенсионных оснований, позволит избежать необходимости вкладывать колоссальные инвестиции и нести высокие риски, связанные с входом в новые сегменты и отрасли, удовлетворить действующие базовые потребности клиентов в периоде выплат, реализовать стратегию «Пенсия под ключ».

4. Обоснована целесообразность внедрения в систему экспертной оценки уровня развития системы НПФ показателей адаптивности и экосистемности, что обусловило необходимость ранжирования данных показателей, которое может быть применимо вне зависимости от выбранного метода оценки конкурентоспособности негосударственного пенсионного фонда. *Важным отличием* данных показателей выступает возможность расчета вероятности влияния условий динамично развивающейся внешней среды по различным направлениям деятельности НПФ, в результате чего *обеспечивается* устойчивое развитие системы НПФ в новых условиях за счет принятия своевременных управленческих решений.

5. Разработана и апробирована методика экспертной оценки уровня развития системы НПФ, *отличающаяся* оценкой влияния адаптивности и экосистемности на устойчивость функционирования НПФ, что *позволяет* определить уровень и выявить динамику развития системы НПФ, идентифицировать имеющиеся проблемы и причины их возникновения, что

способствует принятию своевременных эффективных управленческих решений по адаптации бизнеса к изменяющимся условиям хозяйствования.

Теоретическая значимость результатов исследования обусловлена разработкой экосистемной модели НПФ для обеспечения устойчивости развития системы негосударственных пенсионных фондов в современных условиях.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования теоретических положений и методических разработок для обеспечения устойчивости функционирования субъектов пенсионной системы путем систематического мониторинга уровня их развития, оценки динамики и выбора методов реагирования. Изложенные в диссертационной работе теоретические положения и практические рекомендации могут быть использованы негосударственными пенсионными фондами в их практической деятельности.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты диссертационного исследования обсуждались в ходе выступлений на международных научно-практических конференциях: «Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения» (Курск, 23-24 июня 2023 г.), «Междисциплинарные исследования: опыт прошлого, возможности настоящего, стратегии будущего» (Мельбурн, Австралия, 6 августа 2023 г.), «Научно-техническое развитие России и мира» (Саратов, 10 августа 2023 г.), «Современные тренды управления и цифровая экономика: от регионального развития к глобальному экономическому росту» (Екатеринбург, 10-11 августа 2023 г.), «Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов» (Москва, 15 августа 2023 г.); на всероссийской научно-практической конференции: «Наука и инновации XXI века» (Сургут, 23 декабря 2021 г.); на всероссийском аспирантско-магистерском научном семинаре (Казань, 8 декабря 2021 г.).

Результаты диссертационного исследования внедрены в практику деятельности АО «НПФ «Сургутнефтегаз», а также в учебный процесс ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» при совершенствовании научно-методического обеспечения курса «Финансы» (подтверждено документами).

Область диссертационного исследования соответствует паспорту специальности ВАК 5.2.4 – Финансы: п.6. Небанковские финансовые институты; п. 34. Новые технологии в финансовом секторе, их влияние на состояние рынков финансовых услуг. Цифровые финансовые технологии (финтех). Цифровые финансовые активы.

Публикации. Основные результаты диссертации отражены в 15 научных работах общим объемом 16,8 п.л., авторский объем – 11,4 п.л., в том числе в 6 статьях, в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования РФ.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ НА ОСНОВЕ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА

1.1 Процесс развития системы негосударственных пенсионных фондов на основе конкурентных преимуществ

В Российской Федерации система негосударственных пенсионных фондов входит в состав небанковских финансовых институтов, которые занимаются финансовыми операциями, но не являются банками. Деятельность таких институтов регулируется Федеральным законом «О небанковских кредитных организациях». Небанковские финансовые институты представляют собой финансовых посредников денежного рынка, осуществляющих аккумуляцию накоплений и размещение денежных средств в доходные сферы деятельности. Присутствие на финансовом рынке значительного количества небанковских кредитных организаций приводит к определенной финансовой конкуренции.

Происхождение термина «конкуренция» связано с латинскими словами «*concurro / concurrencia*», означающими, с одной стороны, слияние и взаимопроникновение, с другой стороны – состязание, столкновение [154]. В научной литературе современный термин «конкуренция» связывают с немецким словом «*konkurrenz*», где речь идет о соперничестве, в котором одерживают победу наиболее сильные участники. На это есть объективные причины: каждый субъект рынка наделен хозяйственной обособленностью, зависит от хозяйственной конъюнктуры и соперничает с другими претендентами за наибольшую прибыль и доминирование на рынке.

Основоположником концепции конкурентных отношений в экономической науке является английский экономист А. Смит. В своей работе «Исследование о природе и причине богатства народов» ученый показал, что, стремясь к приумножению личного капитала, каждый предприниматель «невидимой рукой направляется к цели, которая совсем и не входит в его намерения. Преследуя свои собственные интересы, он часто

более действительным образом служит интересам общества, чем тогда, когда сознательно стремился бы делать это» [164]. Ученые считают, что концепция «невидимой руки» представляет собой контрапункт теории свободной конкуренции [16].

В исследовании содержательных аспектов конкуренции значима заслуга другого английского экономиста – Д. Рикардо, чья теория сравнительного преимущества может служить основой для толкования сути международной конкуренции, конкурентоспособности фирм и экономики в целом [145].

Большой вклад в развитие классической модели конкуренции внес К. Маркс. Применение терминологии конкуренции наиболее часто встречается в контексте описания содержания трудовых отношений. Так как целью предпринимателя является максимизация прибыли, то актуален вопрос увеличения производительности труда. С ростом эксплуатации наемного труда растет и заработная плата. Конкурентные отношения по К. Марксу реализуются в контексте сравнения объемов капитала: тот, у кого больше капитал, является более конкурентоспособным [111]. Критерием оценки уровня конкурентоспособности, согласно данной теории, выступает степень эксплуатации труда. Благодаря К. Марксу взгляды на понятие «конкуренция» значительно расширились, включив в себя трудовые отношения. В классической экономической школе учение К. Маркса составляют отдельный блок. В целом, именно к заслугам классического периода относится установление методологической составляющей конкуренции.

Вслед за классической школой понятие о конкуренции широко представлено в трудах ученых неоклассической школы. Среди них – К. Менгер, А. Маршалл, Фридрих фон Хайек.

А. Маршалл обосновал концептуальные положения теории, согласно которой в качестве основного конкурентного преимущества выступает масштаб производства, приводящий к снижению затрат. Экономист писал: «Расширение масштабов его производства быстро увеличивает его

преимущества перед конкурентами и снижает цены, по которым он может позволить себе продавать свою продукцию» [112].

В начале XX века, в период, когда большой объем международной торговли совпал с конвергенцией цен на товары и факторы во всем мире, Э. Хекшером и Б. Олином предложена теория соответствия факторов производства, согласно которой конкурентными преимуществами выступают избытки того или иного ресурса. Данная теория разделяется большинством современных экономистов. Однако она не всегда дает прямой ответ на вопрос, почему именно тот или иной набор товаров преобладает в экспорте и импорте страны.

С развитием теоретического базиса конкуренции, целей и способов её ведения подверглась изменению трактовка самого термина «конкуренция». Ученые-экономисты убеждались в представлении о содержании конкуренции как движущей силе, способствующей укреплению национальной экономики и оказанию положительного воздействия на рынки труда, ресурсов, финансов.

Регулированию конкурентных отношений, как важнейшей экономической категории, уделяется внимание на государственном уровне. Российский федеральный закон «О защите конкуренции» гласит: «Конкуренция – это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [5]. Данная трактовка характеризует целевое состояние конкурентной среды и подходит, в первую очередь, для реализации целей по осуществлению антимонопольной деятельности. Соответственно, для реализации более масштабных задач по развитию конкуренции в финансовой отрасли данное определение не совсем приемлемо.

Современные трактовки конкуренции рассматривают ее с разнообразных позиций. В частности, ученые представляют конкуренцию

как борьбу за привлечение покупателей, соперничество старых технологий с новыми, оценку свободы продавца и покупателя на рынке, возможности входа на рынок [205]. Причины разнообразия авторских взглядов на содержание конкуренции объясняются отсутствием единого терминологического и концептуального подходов. Конкуренцию следует рассматривать как процесс, влияние которого на рынок может быть разнонаправленным, оказывая как положительный эффект, так и негативный, в зависимости от установленных на рынке правил. Например, в некоторых случаях конкуренция может приводить к такому явлению как ценовые войны или к принятию участниками рынка необдуманных или слишком рискованных решений с целью сохранения прибыльности. Однако правильно выбранная конкурентная тактика будет влиять на повышение уровня конкурентоспособности рынка. В этом случае эффект будет выражаться в повышении качества оказываемых услуг, снижении цен и издержек, расширении линейки товаров и продуктов, избавлении отрасли от недобросовестных игроков. Примечательно, что именно такая конкуренция способствует разработке и внедрению инноваций, повышению уровня производительности и экономического роста в целом. Напротив, слабая конкуренция оказывает отрицательное влияние на развитие рынка, препятствует росту экономики и может сказаться на отношениях с потребителем.

В отличие от конкуренции, которая выражается в формировании определенных отношений между участниками рынка, понятие конкурентоспособности является более широким и может трактоваться как потенциальное или фактическое свойство, присущее субъекту экономических отношений или продукту. В настоящее время термин «конкурентоспособность» широко используется как в научной литературе, так и в популярных изданиях и средствах массовой информации. Конкурентоспособность вызывает исследовательский интерес у экономистов, маркетологов, финансовых аналитиков.

Развитие содержательной базы понятия «конкурентоспособность» сопровождается эволюцией взглядов на конкуренцию. Американский экономист М. Портер определяет термин «конкурентоспособность» как «свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» [136, 137]. По его мнению, «структура и развитие экономики, и способы, которыми компании достигают конкурентного преимущества, являются сутью теории конкуренции. Четкое понимание этих посылок служит основой, на которой базируется вся наука о конкуренции». Кроме того, исследуя теорию конкурентоспособности, М. Портер ведущее место отводит не столько структуре рынка и уровню развития конкурентных отношений, сколько степени их адаптации к технологическим изменениям.

Другой американский экономист И. Ансофф также отмечает зависимость конкурентоспособности от ряда факторов: развитого спроса, качества управления, государственной политики, благоприятных ситуаций, зрелости конкурентной среды и др. [20].

Э. Чемберлин и Дж. Робинсон в своих трудах утверждали, что конкурентоспособность – это способность не только бороться с конкурентами, но и обходить противостояние с ними с помощью развития новых рынков дифференцированной продукции [147, 193].

Обобщение представлений о конкурентоспособности позволяет рассматривать ее как возможность участников экономических отношений предвидеть ситуацию на рынке и использовать эффективные методы производства и продвижения продукции, отвечающей запросам потребителей при сравнении с другой аналогичной продукцией, представленной на рынке, на основе минимизации производственных затрат, применении новаторских знаний и технологий, опыте.

В работах российских ученых исследованию конкурентоспособности уделяется значительное внимание. По мнению Ю.Ф. Кормнова

универсального определения конкурентоспособности не может быть, поскольку данная категория зависит от того, к какому объекту исследования она относится [97]. В частности, М.Г. Долинская и И.А. Соловьев сопоставляют конкурентоспособность с базовой технико-экономической категорией – качеством продукции [71].

Действительно, на сегодняшний день концепция конкурентоспособности применяется к огромному числу разноуровневых объектов. Термин «конкурентоспособность» используется применительно к оценке конкурентоспособности товара, компании, отрасли, региона, страны. Таким образом, конкурентоспособность представляет собой категорию, используемую в отношении объектов и участников экономических отношений на разных уровнях.

Разноуровневый характер конкурентоспособности отмечают М.И. Гельвановский и соавторы, утверждающие, что использовать одинаковые подходы к анализу конкурентоспособности товара, компании и страны невозможно. Ученые пишут: «Сегодня в большинстве научных работ конкурентоспособность рассматривается на микро- и макроуровнях. При этом под микроуровнем понимается уровень предприятия, а под макроуровнем – национального хозяйства отдельной страны» [57].

Значительный вклад в изучение проблематики конкурентоспособности внес отечественный экономист Р.А. Фатхутдинов, характеризующий эту категорию с позиции способности компании занимать лидирующие позиции на рынке и управлять своими конкурентными преимуществами. Автор отмечает, что наращивание конкурентоспособности на уровне компании осуществляется с целью повышения эффективности управления бизнес-процессами, а на уровне страны – ради повышения эффективности воспроизводства народнохозяйственного комплекса, суверенитета страны и качества жизни населения [186]. В своих работах он также обращает внимание на динамический характер конкурентоспособности, возможности

её изменения в зависимости от влияния факторов внешней и внутренней среды.

Таким образом, конкурентоспособность представляет собой универсальную характеристику, применимую к различным уровням социально-экономических отношений. Отдельный исследовательский интерес представляет изучение конкурентоспособности и конкурентных преимуществ применительно к сфере финансов, страхования, пенсионного обеспечения.

Вопрос выбора подходов и методов для оценки конкурентоспособности финансовых организаций является сложной задачей. Современным аспектам оценки эффективности деятельности финансовых организаций, к которым относятся негосударственные пенсионные фонды (далее по тексту – НПФ), уделено внимание в работах таких авторов, как О.Н. Барыгина, П.А. Булочников, А.Ф. Гришков, И.В. Драгунова, Г.В. Надеждина, А.Л. Флит. Учеными предлагаются разноплановые подходы, направленные, преимущественно, на оценку конкурентоспособности конкретного продукта или услуги. Конкурентоспособность финансовой организации в таком случае определяется посредством объединения показателей конкурентоспособности продуктовых групп.

Если исходить из другого подхода, отражённого в научных работах А.И. Васильева, Ю.Б. Рубина, А.И. Коваленко, Д.С. Воронова и других, то объектом оценки конкурентоспособности может выступать конкурентная деятельность организации.

Термин «конкурентные действия» впервые употреблен М. Портером [136]. В отечественной научной литературе данный термин можно встретить не так часто. Между тем, понять, что представляет собой конкуренция, не исследуя логику конкурентных действий участников рынка, невозможно. Конкурентные действия составляют ключевую особенность в исследовании конкуренции с точки зрения процессного подхода. В этом плане постановка

целей и задач, состава и характеристик конкурентных действий требует дополнительного внимания и тщательной проработки.

Учитывая специфику деятельности негосударственных пенсионных фондов, их система развития представляет собой способность организации на основе реализации принятой бизнес-модели демонстрировать большую эффективность по сравнению с конкурентами, а также быстрее адаптироваться к условиям динамично развивающейся внешней среды, интегрироваться в единое пространство участников финансовых взаимоотношений, реализовывать свой совокупный потенциал.

Помимо перечисленных подходов к оценке конкуренции не кредитных организаций на финансовом рынке, широко применяются рейтинги. Их осуществляют рейтинговые агентства, аккредитованные для этих целей Банком России. Присвоение рейтингов финансовой надёжности и качества услуг негосударственным пенсионным фондам в России формируют два рейтинговых агентства: «Эксперт РА» и Национальное рейтинговое агентство (далее по тексту – НРА).

Рейтинг надёжности и качества услуг НПФ является не кредитным (специализированным) и представляет собой мнение экспертов рейтингового агентства о компетенциях НПФ по поводу рыночных позиций, занимаемых фондом, а также его способности своевременно и в полном объеме исполнить текущие и будущие обязательства по договорам негосударственного пенсионного обеспечения и обязательного пенсионного страхования.

Оценка финансовой надёжности НПФ базируется на исследовании рыночных позиций фонда, клиентской базе и ее концентрации, качестве активов и их диверсификации, уровне доходности, оценке надёжности и качества доверительного управления средствами пенсионных резервов и пенсионных накоплений (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Компоненты оценки финансовой надёжности НПФ

Источник: составлено автором

В методологии оценки финансовой надёжности НПФ, применяемой рейтинговым агентством «Эксперт РА», понятие конкурентных позиций используется в анализе объема активов НПФ. В более широком понимании аспект конкурентоспособности НПФ не учитывается [116].

Вторая методология оценивания основана на использовании техник по анализу и количественной оценке рисков. Согласно действующему законодательству, деятельность НПФ является объектом обязательного актуарного оценивания, которое необходимо проводить с ежегодной периодичностью [6].

Актуарное оценивание надёжности и качества услуг НПФ основано на результатах комплексного анализа в разрезе всех аспектов деятельности фонда. Отчет о результатах актуарного оценивания содержит информацию о чувствительности к изменению используемых актуарных предположений, в частности, к изменению предположений о смертности и об изменении смертности в будущем, вызванным старением населения. Данные результаты могут быть использованы НПФ при принятии управленческих решений в

отношении, например, порядка индексации пенсий, распределения инвестиционного дохода по накопительным счетам и индексации накопительных пенсий. Результаты актуарного оценивания деятельности НПФ можно рассматривать в качестве вспомогательного компонента контроля за результативностью стратегии повышения конкурентоспособности НПФ.

Выделим проблемные области в оценивании конкурентоспособности организаций финансовой и страховой сферы.

Во-первых, в ряде источников встречается подмена конкурентоспособности такими категориями, как «эффективность» или «рентабельность». Получила распространение ситуация, когда для целей оценки конкурентоспособности используют показатели рентабельности. Считаем ошибочной позицию, когда достижение конкурентоспособности рассматривается как одна из подчиненных задач, направленных на рост эффективности. По нашему мнению, конкурентоспособность, являясь внешней характеристикой, определяет успешность деятельности организации на рынке в сравнении с компаниями-конкурентами. Исходя из этого, повышение качества услуг, рост производительности труда и эффективности финансово-хозяйственной деятельности необходимо рассматривать как средства, направленные на повышение конкурентоспособности организации во внешней среде.

Во-вторых, теоретически и методологически разделяют институциональную конкурентоспособность и конкурентоспособность товаров, работ, услуг. В теории конкурентоспособности показатели конкурентоспособности товаров увязаны с показателями конкурентоспособности организации исключительно на основе математических методов. Единственный случай, когда конкурентоспособность товаров связана с конкурентоспособностью организации, – это монопродуктовые компании, действующие на одном рынке [45].

Если именно продукт обеспечивает конкурентное преимущество компании, то такое преимущество нельзя назвать устойчивым, так как в конечном итоге идея самого продукта или его конкурентные преимущества могут быть не только заимствованы и скопированы соперниками в отрасли, но и улучшены, что, в свою очередь, приведёт к упущению экономической выгоды. Следовательно, конкурентоспособность финансовой организации – это сложная, многогранная категория, включающая в себя не только конкурентоспособность продукции. Для достижения высокого уровня конкурентоспособности компании недостаточно иметь только конкурентоспособный продукт.

Разнообразие научных подходов к оценке конкурентоспособности актуализируют проблематику данного исследования. В данном контексте А.И. Романова отмечает, что определение конкурентоспособности представляет собой сложный процесс и требует привлечения учёных и высококвалифицированных специалистов в качестве экспертов. Особенно это важно при установлении количественных характеристик качественных показателей. Различные виды и уровни конкуренции предопределяют поиск разных способов укрепления предприятиями своих позиций на рынке и, соответственно, разработку стратегий адекватного реагирования на изменчивость рыночной среды [151]. Задача получения адекватной оценки конкурентоспособности НПФ и разработки на ее основе стратегии развития организации не является исключением.

Укрупненно выделим две основные группы подходов, используемых в оценке конкурентоспособности [192]:

- первая группа – подходы, базирующиеся на использовании показателей финансовой отчетности;

- вторая группа – подходы, основанные на экспертных оценках в определении конкурентных преимуществ организации.

Использование как тех, так и других подходов не обеспечивает объективность оценочных суждений. Так, первая группа методов позволяет

оценить динамику и достигнутые уровни финансовых показателей организации с позиции ретроспективы. Финансовые показатели отражают текущее положение компании в современных условиях внешней среды. Данный подход не принимает во внимание тот факт, что концепция конкурентоспособности динамична. Тем самым выработка актуальной стратегии повышения конкурентоспособности является затруднительной.

Таким образом, оценки финансовых показателей недостаточно для получения объективной картины конкурентоспособности участников системы пенсионного обеспечения. Отсутствие системного, упорядоченного применения научно обоснованных теоретических аспектов развития системы повышения конкурентоспособности негосударственных пенсионных фондов препятствует формированию методической базы оценки конкурентоспособности, обеспечивающей объективность, достоверность, валидность и конгруэнтность получаемых результатов. Разработка универсальной методики оценки конкурентоспособности будет способствовать устойчивому развитию НПФ и своевременному принятию эффективных управленческих решений.

В разработке методических аспектов оценки должна учитываться специфика системы пенсионного обеспечения, выражающаяся в том, что деятельность НПФ охватывает жизнь нескольких поколений, т.е. носит длительный характер и выступает звеном долгосрочного роста не только самой пенсионной системы, но и национальной экономики в целом. Также базовым требованием является простота концепта оценки для понимания, отсутствие сложного математического инструментария и дорогостоящих исследований.

1.2 Современные тенденции развития рынка финансовых услуг

Финансовая конкуренция, представляет собой ключевой фактор обеспечения устойчивых параметров социально-экономического роста

национальной экономики, выполняет системообразующие функции для развития сферы финансов и пенсионного обеспечения. Она порождает необходимость у финансовых организаций внедрять цифровые финансовые инновации, бороться за рост лояльности потребителей финансовых продуктов и услуг, повышать клиентоориентированность, направлять усилия на поиск новых возможностей удовлетворения запросов клиентов.

Приоритетность задач по развитию конкуренции на национальном уровне, в том числе в финансовой отрасли, подтверждается Указом Президента Российской Федерации от 21.12.2017 № 618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции» [9], основные положения которого нашли развитие в Распоряжении Правительства РФ от 02.09.2021 № 2424-р «Об утверждении Национального плана («дорожной карты») развития конкуренции в Российской Федерации на 2021 – 2025 годы». В документе обозначено, что конкуренция входит в число приоритетных направлений развития финансовой отрасли страны.

Финансовая конкуренция представляет собой соперничество между поставщиками финансовых услуг за потребителя. Современным финансовым организациям приходится соперничать по ряду характеристик, таких как качество сервисов, стоимость услуг, скорость их оказания, каналы работы с клиентами и прочим. Финансовая конкуренция обладает уникальностью. Она заключается в том, что финансовые организации распоряжаются средствами, привлеченными от клиентов. Как правило, такие клиенты не являются специалистами в области управления финансами и не имеют профессиональной финансовой подготовки. Поэтому потеря финансовых активов может иметь самые негативные последствия для клиентов. Именно поэтому на финансовом рынке действуют особые требования к собственным средствам и резервам финансовых организаций, а также деловой репутации их должностных лиц. В связи с обстоятельствами, обозначенными выше, финансовая отрасль в целом и система пенсионного обеспечения в частности не поддерживают модель совершенной конкуренции, когда множество

небольших игроков рынка имеют минимальную рыночную власть. С учётом того, что финансовый рынок основан на таких факторах как надёжность, доверие, а также деловая репутация, такое устройство является нежелательным.

В докладе «Конкуренция на финансовом рынке» Банк России идентифицировал российский финансовый рынок как олигополию с конкурентным окружением при относительно высоком уровне государственного участия в капитале финансовых организаций [28]. Такая специфика современного российского финансового сектора объясняется, прежде всего, историей его становления, а также факторами, под влиянием которых формировался национальный финансовый рынок. Эксперты полагают, что уменьшение государственного участия в финансовом секторе будет способствовать развитию конкуренции на российском рынке в среднесрочной перспективе. Как отмечает Банк России, на финансовом рынке присутствуют компании, которые специально ссылаются на участие государства в их уставном капитале для привлечения клиентов и продвижения услуг. Основная цель такого упоминания – заверить конечного потребителя услуг в дополнительной поддержке и финансовой устойчивости таких компаний. По этой причине в августе 2018 г. вышло информационное письмо, в котором финансовым компаниям с государственным участием не рекомендовано ссылаться на данное условие как на конкурентное преимущество при продвижении своих услуг, за исключением случаев наличия документально подтвержденных гарантий (поручительств) или размещения информации во исполнение требований законодательства.

Для реализации максимально эффективной политики по развитию конкуренции важна её защита. Главными полномочиями в отношении защиты конкуренции обладает Федеральная антимонопольная служба России (далее по тексту – ФАС России), в компетенции которой входит выявление, предупреждение и пресечение недобросовестной конкуренции, а также действий, которые носят монополистический характер. Так, в рамках

согласования сделок по слиянию, присоединению, приобретению акций, долей, активов участников рынка ФАС России следит за тем, чтобы не допустить монополизации рынка. Помимо этого, в функции ФАС России входит контроль действий органов государственной власти и связанных с нею структур, которые могут ограничивать конкуренцию, и пресечение данных действий в случае необходимости.

Российским антимонопольным законодательством в отношении финансовой отрасли определены следующие нарушения, связанные с монополистической деятельностью (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Перечень возможных нарушений антимонопольного законодательства в финансовой отрасли

Источник: составлено автором

Развитие финансовой конкуренции в интересах потребителей услуг – закономерная тенденция, поскольку именно клиент финансовой организации является источником средств для ее дальнейшего развития. Интересы поставщика финансовых услуг и потребителя в конечном итоге должны быть соблюдены в равной степени. Смещение фокуса только на одну из групп может привести к отсутствию доверия и препятствовать развитию рынка финансовых и страховых услуг.

Развивая финансовую конкуренцию на рынке финансовых и страховых услуг, важно обеспечить такие условия, при которых получатели услуг имеют возможность не просто осуществить выбор, а повлиять этим выбором на итоговую ситуацию на рынке. Поставщики услуг при этом смогут использовать рыночные источники конкурентных преимуществ и выиграть конкурентное соперничество за счет лучшего ценностного предложения. Таким образом, рост уровня финансовой конкуренции на рынке финансовых и страховых услуг будет способствовать повышению технологичности, эффективности и клиентоориентированности участников рынка.

Современная макроэкономическая среда определяет основные параметры развития финансовой отрасли на стратегическую перспективу. Банк России определяет следующие основные ориентиры для развития системы повышения конкурентоспособности финансовых организаций, в том числе НПФ (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Факторы, способствующие развитию системы НПФ

Источник: составлено автором по материалам [27]

Первую группу факторов, способствующих развитию системы повышения финансовой конкурентоспособности НПФ, формируют потребители, оказывающие влияние на ценностное предложение.

Ключевую позицию в финансовой конкурентной борьбе между поставщиками финансовых услуг занимает внимание потребителя. Логично, что, когда потребитель своим выбором оказывает влияние на предложение, это, в свою очередь, становится движущей силой конкуренции. Например, в Великобритании есть термин, обозначающий такого потребителя – *empowered consumer* – «потребитель, наделенный властью».

Развитию данного фактора будут способствовать следующие обстоятельства.

Во-первых, *низкие барьеры переключения*. У потребителя должна быть возможность покинуть неэффективного поставщика и воспользоваться лучшим ценностным предложением, иначе эти ограничения будут препятствовать развитию финансовой конкуренции. При этом сам переход потребителя в новый банк или к новому провайдеру пенсионного

обеспечения должен проходить оперативно и максимально комфортно для клиента. Поэтому важно, чтобы издержки переключения (независимо от их типа) для потребителя были низкими.

Одной из мер по устранению подобных барьеров является механизм удаленной идентификации. Он позволяет физическим лицам получать необходимые финансовые услуги дистанционно. Пользователь подтверждает свою личность с помощью персональных биометрических данных в финансовой организации. После прохождения регистрации в Единой биометрической системе и Единой системе идентификации и аутентификации клиент может дистанционно обратиться из любого места в новую финансовую организацию для получения услуг в удобное для него время. Подобная мера способствует повышению доступности финансовых услуг и снижению издержек получателя при переходе в другие финансовые организации, включая НПФ.

Часто финансовые компании взимают дополнительную плату за осуществление денежных переводов. И если за внутренние переводы такая комиссия может отсутствовать, то за внешние, как правило, взимается. Размер комиссионного вознаграждения при этом может достигать 4% от суммы перевода. Естественно, что такой денежный барьер ограничивает потребителя в перемещении денежных средств в другое финансовое учреждение, даже если оно предлагает более выгодные услуги. Всё это оказывает отрицательное влияние на конкуренцию в финансовой отрасли.

Чтобы минимизировать такой денежный барьер, на сегодняшний день действует специальный сервис – Система быстрых платежей (далее по тексту –СБП). Этот сервис позволяет получателю услуг оперативно переводить денежные средства по номеру мобильного телефона на счет в любой банк. При этом вводить данные банковской карты нет необходимости. Мгновенность, простота перевода, низкие тарифы – всё это обеспечило данному сервису высокую доступность.

Российские НПФ предоставляют своим клиентам возможность пополнения пенсионных счетов через данную систему. Такой альтернативный способ пополнения счета удобен для клиентов и снижает затраты для поставщика услуги. Так, для НПФ, который взял на себя оплату комиссий за клиентов, использование СБП приводит к снижению расходов на проведение операций через эту систему в несколько раз. Таким образом, внедрение подобного сервиса способствует развитию качества клиентского обслуживания и одновременно снижению затрат фонда.

На развитие финансовой конкуренции на российском финансовом рынке направлены мероприятия, связанные с улучшением понимания потребностей потребителя, его профиля и поведенческих характеристик. Не стоит опираться на образ идеального потребителя, чей выбор осуществляется только исходя из рациональных соображений. При этом использование привычек потребителя должно работать в целях улучшения качества обслуживания и предоставления услуг, но никак не использоваться в ущерб его интересов.

Еще один пример барьеров представляют зарплатные проекты работодателя и поставщика финансовых услуг. Потребители, которые обслуживаются в финансовых организациях по зарплатным проектам, как правило, нечасто их покидают, несмотря на более выгодные условия у конкурентов. Это можно объяснить пассивностью потребителей, нежеланием или отсутствием времени для сравнения финансовых организаций, их услуг и предлагаемых возможностей. Кроме того, как уже отмечалось ранее, перевод денежных средств в другую кредитную организацию может быть обусловлен дополнительными расходами – оплатой комиссионного вознаграждения. Встречаются еще и внутриорганизационные барьеры, которые сотрудник компании должен преодолеть, чтобы получать заработную плату в другой кредитной организации.

Относительно НПФ, рассмотрим пример, связанный с корпоративными пенсионными программами. Российские компании все чаще интересуются

введением и функционированием таких пенсионных схем для своих сотрудников, предлагая им перейти в корпоративный НПФ и/или вступить в корпоративную пенсионную программу. Однако при смене работодателя, сотруднику зачастую приходится пройти многоступенчатую процедуру, прежде чем стать клиентом другого НПФ или участником другой корпоративной пенсионной программы. Смена НПФ в этой ситуации – трудоемкое занятие. Все эти нюансы также негативно сказываются на развитии конкуренции на финансовом рынке.

Следующее обстоятельство, способствующее формированию ценностного предложения, – это *отсутствие дискриминации*. Финансовая организация может установить единую фиксированную цену на свои услуги для всех ее получателей. Однако часть таких клиентов, как правило, наиболее заинтересованная и/или информированная, может оказать влияние или выразить недовольство, что в итоге приведет к уменьшению стоимости той или иной услуги. Такое уменьшение стоимости будет выгодно абсолютно всем потребителям. Но если же финансовая организация будет использовать метод дискриминации, разделяя между собой более и менее активных потребителей, то только часть граждан сможет воспользоваться выгодой, причем, вероятнее всего, именно за счет пассивных потребителей. Особенность дискриминации заключается в том, что она может проходить по разным признакам: по качеству и/или количеству услуг, по цене и др. Поэтому важно отслеживать данный процесс и не допускать его появления на финансовом рынке.

В сфере пенсионных услуг в части обязательного пенсионного страхования дискриминация отсутствует ввиду широкого нормативного регулирования со стороны государства. Однако в части негосударственного пенсионного обеспечения у НПФ есть возможность устанавливать свои условия для участников. Например, НПФ может ограничить возможность входа в программу путем установки высокого уровня первоначального взноса в то время, как в другом НПФ он может отсутствовать вовсе.

В-третьих, формирование ценностного предложения реализуется посредством совершения пользователем *информированного выбора*. Потребитель должен иметь право влиять на характер предложения, поэтому процессы формирования стоимости финансовых услуг и/или финансовых продуктов должны быть максимально прозрачными. Так, ФАС и Банк России в результате проведения проверки выяснили, что процесс ценообразования на услуги эквайринга для торгово-сервисных предприятий является непрозрачным. Помимо этого, существует практика среди поставщиков услуг эквайринга устанавливать индивидуальные тарифы без применения единых тарифных планов.

Еще одной выявленной в рамках данной проверки проблемой оказалась невозможность оперативно сравнить аналогичные предложения от разных финансовых компаний. В связи с этим Правительству Российской Федерации были предложены меры по определению стандарта раскрытия платежными системами сведений о размерах межбанковской комиссии, составляющей до 80% торговой уступки, а также установление требования о раскрытии банками-эквайерами сетки тарифов и принципов формирования конечной стоимости услуг эквайринга.

Часто потребитель финансовых продуктов думает, что решение тех или иных финансовых вопросов невозможно для него. Такая позиция возникает из-за сложного описания самих финансовых продуктов. Это, в свою очередь, приводит к отсутствию осознанного выбора у потребителя и, как следствие, приобретению таких услуг и/или товаров, которые менее всего подходят конкретному потребителю в силу его финансовых компетенций, потребностей, а также вероятного взимания высокой комиссии. Поэтому очень важно при продаже финансовой услуги предоставлять клиенту информацию в доступной и понятной форме, которая будет соответствовать его компетенциям, возможностям и потребностям. Кроме того, такая информация должна давать потребителю возможность сравнить аналогичные

предложения на рынке финансовых услуг и выбрать наиболее оптимальный вариант.

«Лестничные вклады» – один из примеров продвижения таких услуг за счет создания неверного впечатления у потребителя. Для каждого периода, на которые разбивается весь срок вклада, действует своя ставка. Поэтому итоговая доходность составит среднее значение от этих ставок. При рекламе таких «лестничных вкладов» финансовые организации, как правило, фокусируют внимание на максимальном проценте, который выплачивается в ограниченный период. Использование таких технологий, безусловно, только вредит развитию конкуренции.

С позиции исследования деятельности НПФ также есть специфические особенности. Например, показатель инвестиционного дохода, который в конечном счете больше всего и интересует потребителя, нельзя однозначно рассчитать и гарантировать. В отличие от банковского вклада, где доходность известна как стартовое условие, инвестиционный доход НПФ не фиксирован. Кроме того, согласно действующему законодательству, основная обязанность НПФ состоит в обеспечении сохранности сбережений клиентов. Вопрос об увеличении этих сбережений и, тем более, его размере законодательно не рассматривается.

Для потребителя важен прямой и открытый доступ к информации на всех этапах оказания услуги, а также получение помощи от квалифицированных специалистов на любом из этих этапов. Повышению итогового влияния потребителя на рынок финансовых услуг также будет способствовать расширение перечня финансовых предложений, ориентированных на разные группы потребителей с разными запросами и возможностями.

Вторую группу факторов, способствующих развитию системы повышения финансовой конкурентоспособности НПФ, обеспечивают рыночные источники конкурентных преимуществ. Результаты соперничества, характеризующиеся рыночными факторами, как правило,

оцениваются его участниками как справедливые и способствуют дальнейшей конкурентной борьбе. Напротив, нерыночные составляющие, особые преимущества или специальные условия для отдельных игроков финансового рынка создают ощущение неравенства, что значительно снижает стимул развивать бизнес на финансовом рынке. По этой причине можно выделить следующие источники конкурентных преимуществ.

Поощрение рыночных источников финансовых конкурентных преимуществ. Отношения с клиентами, лучшие свойства услуги/продукта, операционная эффективность – основные источники конкурентных преимуществ на финансовом рынке. Акцентирование внимания компании на этих составляющих будет способствовать удовлетворению интересов потребителей и оказывать положительное влияние на развитие российского финансового рынка и экономики в целом.

Изучение и реакция на нерыночные источники финансовых конкурентных преимуществ. К таким источникам можно отнести особые, так называемые, не копируемые условия, а именно: обособленное географическое местоположение, отношения на особых условиях между финансовым учреждением и вендорами, ограничительное использование прав интеллектуальной собственности и т.д., а также особые отношения с государством. Эти условия могут помочь организации одержать победу в соперничестве, оказывая при этом негативное влияние на желание других конкурентов участвовать в этой борьбе. Обычно в подобных ситуациях действия финансовых организаций не нарушают действующее законодательство, но противоречат конкурентным принципам и в долгосрочной перспективе негативно сказываются на соблюдении интересов потребителей.

Пресечение нарушений. Для победы в конкурентной борьбе совершение нарушений является неприемлемым для всех поставщиков финансовых услуг. Соблюдение регуляторных правил и равенство перед законом для всех игроков – основные составляющие справедливости процесса конкуренции.

Если кто-то из игроков нарушает правила, это может привести к экономии за счет создания риска для других игроков. Таким образом, недобросовестный участник получает конкурентные преимущества перед добропорядочными участниками финансового рынка. Важно пресекать такие действия, чтобы они не причинили непосредственно вред конкурентам или потребителю услуг.

Третью группу факторов, способствующих развитию системы повышения финансовой конкурентоспособности НПФ, образует проконкурентная среда.

Банк России определяет проконкурентную среду как «регуляторное и технологическое устройство рыночной среды, способствующее появлению новых игроков на рынке, внедрению инноваций, повышающее возможности специализации и развития бизнеса и таким образом создающее стимулы для развития конкуренции» [27].

Как отмечалось ранее, присутствие на финансовом рынке множества небольших организаций, представляющих весь спектр услуг, не является целевой моделью для российского финансового сектора. Для мелких компаний создаются условия для развития на рынке за счет доступности инфраструктуры и аутсорсинга, продуктовой специализации, пропорциональности регуляторной нагрузки. Особенно важно, чтобы и регуляторная, и технологическая сферы не сдерживали развитие конкуренции, а, наоборот, стимулировали бы ее развитие.

Формированию проконкурентной среды будут способствовать следующие обстоятельства.

Гибкое регулирование и создание стимулов для инновационной деятельности участников финансового рынка. На сегодняшний день на изменение положения игроков на финансовом рынке оказывают существенное влияние такие процессы, как цифровизация, развитие и внедрение новых онлайн-технологий, изменение параметров предоставления финансовых услуг. С учетом тенденций цифровой трансформации

финансовой отрасли регулирование деятельности участников финансового рынка должно происходить таким образом, чтобы не возникало дополнительных препятствий для положительных изменений на рынке, а появление участников, внедряющих инновационные решения, только стимулировалось.

Доступность рыночной инфраструктуры и данных. Одним из основных современных конкурентных преимуществ является обладание данными, которые помогут сформулировать для клиента адресное предложение и максимально точно определить возможные риски. Данные о пользователях собирают социальные сети, операторы сотовой связи, операторы фискальных данных и держатели прочих цифровых ресурсов. оборот цифровых данных пока находится в «серой» правовой зоне и должным образом не отрегулирован. Это ведёт к нерыночному ограничению доступа одних игроков рынка со стороны других. Важным является развитие конкуренции в части совершенствования компетенций по сбору, обработке, хранению и использованию цифровых данных, представляющих собой самый ценный ресурс цифровой экономики.

Переход на электронный документооборот участников финансового рынка представляет собой важный аспект формирования проконкурентной среды. Электронный документооборот способствует значительному повышению оперативности оказания услуг, снижению затрат на дополнительные проверки данных о клиентах. Важен сам процесс получения финансовыми организациями сведений, находящихся в распоряжении государственных органов, о физических и/или юридических лицах в электронном формате. Именно для такой цели при участии Банка России создаётся единая инфраструктура Цифрового профиля получателя услуг, которая будет способствовать быстрому и безопасному обмену данными в формате «одного окна». При этом сам обмен будет происходить между тремя сторонами: государство – бизнес – гражданин. Такая платформа позволит перевести в цифровой формат ряд услуг, упростить доступ к данным,

повысить скорость и качество предоставления услуг, а также снизить их стоимость.

Знаковым проектом в данном направлении является развитие инфраструктуры «Маркетплейса», представляющего собой онлайн-сервис, который позволяет клиентам приобретать финансовые продукты от разных организаций на одной платформе в круглосуточном режиме. Банк России инициировал проект «Маркетплейс» в декабре 2017 года [110]. Благодаря ему, потребитель может дистанционно получить любую финансовую услугу у ряда финансовых организаций по всей стране. При этом услуга будет зафиксирована в едином регистраторе финансовых транзакций. Использование сервиса формирует предпосылки для развития конкуренции на финансовом рынке и оптимизации финансовых сервисов: у компаний, независимо от их размера, появляется дополнительный канал привлечения новых клиентов.

На российском финансовом рынке уже присутствуют площадки, на которых можно сравнить доходность вкладов или другие финансовые продукты. Однако в настоящий момент потенциал таких площадок невысок из-за действующих законодательных ограничений на идентификацию, которая осуществляется через посредников. В то же время такие посредники могут только проинформировать о существующих услугах и продуктах, а для их приобретения клиенту дополнительно необходимо связаться с финансовой организацией, пройти идентификацию, для чего может потребоваться присутствие потребителя в офисе. При продаже финансовых услуг через «Маркетплейс» у финансовой организации нет необходимости выстраивать собственные каналы продажи, компания не ограничена барьерами расстояний. «Маркетплейс» помогает значительно повысить возможности финансовых компаний, которые не имеют большой филиальной сети или развитой инфраструктуры для онлайн-обслуживания, что помогает таким организациям эффективно конкурировать с ключевыми игроками на финансовом рынке.

Заметна и активность потребителей, которые отдают предпочтение сравнению предложений от различных поставщиков в едином интерфейсе, нежели посещению сайтов каждого из поставщиков в отдельности. Таким образом, для небольшой финансовой компании подключение к сайту-агрегатору, работающему на цифровой платформе, обеспечивает более высокий клиентский поток. Использование цифровой платформы является более выгодным для отдельных поставщиков финансовых продуктов или услуг за счет эффекта масштаба, нежели самостоятельное выстраивание логики взаимоотношений с клиентом.

Развитие платформенных решений способствует значительному улучшению качества жизни потребителей: цифровые сервисы стали доступнее, выбор товаров и услуг – шире. Кроме того, переход к платформенной бизнес-модели с установлением единых правил для поставщиков повысил надежность сервисов и защищенность потребителей.

1.3 Цифровые финансовые экосистемы как основной тренд, определяющий устойчивое развитие негосударственных пенсионных фондов

Расширение спектра и качества цифровых платформ составило основу для значимого тренда на российском финансовом рынке – становление финансовых экосистем. Под цифровой платформой в финансовой среде предлагаем понимать технологическое цифровое решение, которое дает возможность получить синергетический или транзакционный эффект всем участникам, которые строят свои бизнес-сценарии на основе ее использования. Экосистема, как правило, состоит из совокупности нескольких платформ, на которых потребителю предоставляются различные продукты и услуги. Для потребителя удобство экосистемы заключается в том, что он может пользоваться дополнительными преимуществами в рамках использования одной экосистемы. В отношении финансовых услуг, это может быть обращение к дополнительным онлайн-сервисам по

инвестиционному консультированию, портфельному управлению, использованию услуг от третьих лиц – участников экосистемы и др.

Первой платформой, добавленной в реестр операторов финансовых платформ, стал маркетплейс «Финуслуги», созданный Московской биржей по инициативе Банка России. Целью его создания является обеспечение доступности банковских, страховых и инвестиционных продуктов для населения вне зависимости от региона проживания [189].

Появление таких экосистем неизбежно, так как они становятся, в первую очередь, важным фактором повышения доступности финансовых услуг для граждан и их привлечения на финансовый рынок. Пенсионные услуги также уже доступны в экосистемах крупных банков. Клиент банка, авторизовавшись в личном кабинете на сайте или в приложении банка, получает быстрый доступ к услугам одноименного НПФ без перехода на сайт или в отдельное приложение НПФ. В результате обеспечиваются удобства для клиента и бесшовная продажа дополнительного продукта для бизнеса.

В формировании экосистем в России именно финансовый сектор занимает значительную роль. Крупные финансовые организации активно продвигаются в направлении создания собственных цифровых финансовых экосистем за счет покупки технологических компаний и стартапов.

Вместе с тем технологические компании также встраивают финансовые услуги в свою экосистемную продуктовую линейку. Включению финансовых услуг в экосистемы таких компаний способствует их комплементарность к основному бизнесу. Из явных преимуществ, которые получают компании-разработчики при встраивании в экосистемы сервисов финансовых услуг, следует отметить:

- улучшение качества клиентского опыта,
- бесшовность предоставления услуг,
- увеличение времени нахождения клиента внутри экосистемы,
- сокращение необходимости для клиента покидать периметр экосистемы.

Кроме того, появление собственных финансовых сервисов ведет к снижению их стоимости и к дополнительной маржинальности для экосистемы как провайдера таких услуг. Не менее важным является получение транзакционных данных о клиенте: обогащение клиентских данных для скоринга и таргетированных предложений со стороны экосистемы, что еще более усиливает позиции платформ как рекламных агентов (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Преимущества цифровых экосистем, дополненных финансовыми сервисами

Источник: составлено автором

Следует отметить значимую тенденцию, имеющую место на российском финансовом рынке: технологически продвинутые финансовые организации трансформируются в технологические компании и создают экосистемы, в которые зашиты финансовые и нефинансовые услуги. Уже сегодня в экосистемах, изначально появившихся на финансовой платформе,

помимо финансовых услуг, можно дополнительно получить практически любые услуги, не связанные с финансовой сферой, например, записаться в салон красоты, заказать столик в ресторане и т.д., где всё в итоге направлено на удобство получателя услуг. Компания же, в свою очередь, повышает частоту соприкосновения получателя услуг со своим брендом, что способствует еще большей монетизации онлайн-сервисов. Чем чаще потребитель соприкасается с брендом, использует предлагаемые им сервисы, тем больше вероятность его повторных обращений для удовлетворения своих потребностей.

С появлением экосистем возник новый способ построения и ведения бизнеса. Содержание экосистемы и ее отличия от традиционной бизнес-модели представим в следующих моделях (рис. 1.5). На рисунке изображены две пирамиды: классическая и перевернутая. Пирамида «Продукт» представлена классической эгоцентричной моделью: продукт делается сборщиками или силами участников, ниже обозначены уровни: «Поставщики компонентов», «Поставщики материалов». Таким образом выстраивается цепочка создания добавленной ценности. Она выстраивается вертикальным способом – от основания к верхушке.

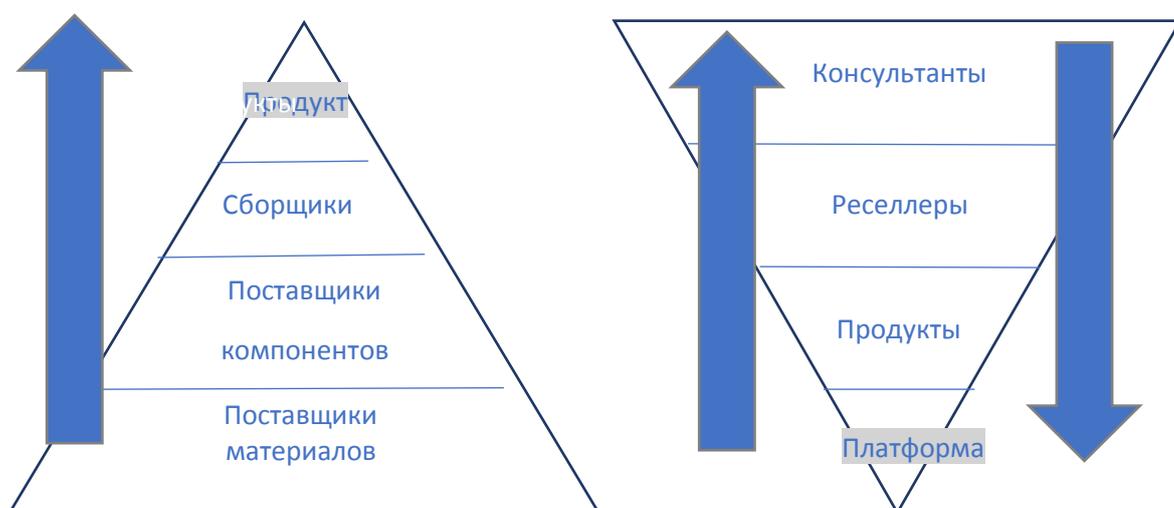


Рисунок 1.5 – Эгоцентричная (продуктовая) и экосистемная модели

Источник: составлено автором по материалам [217]

Модель экосистемы выглядит как перевернутая пирамида. Она начинается с построения цифровой платформы и размещения на ней продуктов и услуг. Продажей продуктов занимаются реселлеры и консультанты. Так осуществляется доставка на рынок продуктов и цифровых данных в рамках платформы и/или в рамках коллаборации продуктов на платформе. В обратную сторону возвращаются цифровые данные, позволяющие оптимизировать продажи и механизмы работы платформы. Таким образом, те, кто работают на данной платформе и представляют на ней свои продукты и услуги имеют возможность получать новую информацию о своих клиентах.

«ВКонтакте» представляет собой наглядный пример экосистемы, работающей на собственной цифровой платформе (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Экосистема «ВКонтакте»

Источник: составлено автором

Под платформой понимается технологическое цифровое решение с мощной инфраструктурой, которое предоставляет свой код для того, чтобы компании встраивали продукты и решения, осуществляли на ней свои бизнес-сценарии. Когда же речь идет об экосистеме, то понимается связность разных агентов в этой области. Так, у «ВКонтакте» есть пользователи, рекламодатели, разработчики приложений, партнеры платформы. В качестве партнеров выступают крупные издательские дома, СМИ,

звукозаписывающие студии. Все эти агенты работают на платформе, которая функционирует под брендом «ВКонтакте».

На сегодняшний день в бизнесе выделяют три вида платформ:

1. Платформы, которые осуществляют свой бизнес на транзакциях. Например, российский интернет-магазин «Озон» выполняет функцию посредника в процессе прямого взаимодействия между другими игроками и получает доход от транзакций.

2. Платформы, которые осуществляют свой бизнес на инновациях. Например, платформа Slack – это платформа цифрового решения, на которой другие бизнесы собирают или продвигают свои продукты и услуги.

3. Гибридные платформы – совмещают обе бизнес-модели транзакционных и инновационных платформ. Это ставшие уже классическими модели компаний Apple, Amazon.

По мнению международного аналитического агентства Gartner, ведущего мирового консультанта в области цифровой трансформации, целесообразно выделять пять основных типов экосистем [217].

1. Эгоцентричная система – модель вертикально интегрированного бизнеса (рис. 1.7).

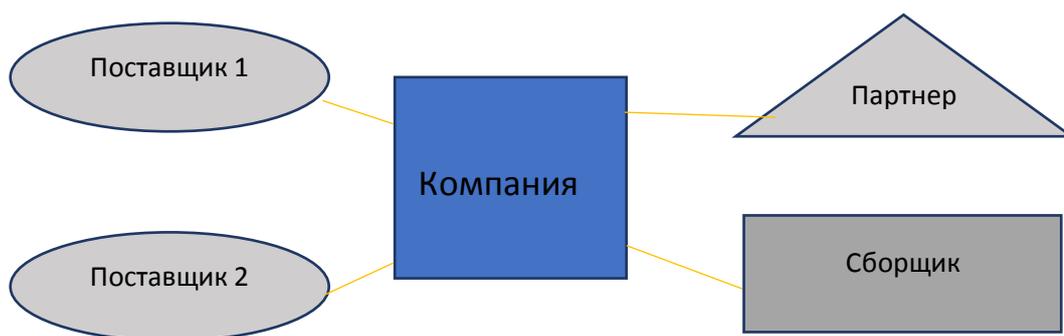


Рисунок 1.7 – Модель эгосистемы

Источник: составлено автором

В данной модели при наличии партнеров, вендеров и налаженной системы поставок объединяются все бизнес-циклы в единую цепочку. По

этому пути двигались ритейлеры, однако сейчас заметна тенденция перехода к следующему типу экосистем.

2. Индустриальные экосистемы характеризуются выстраиванием равноправных отношений между ее участниками в рамках одной индустрии (рис. 1.8).

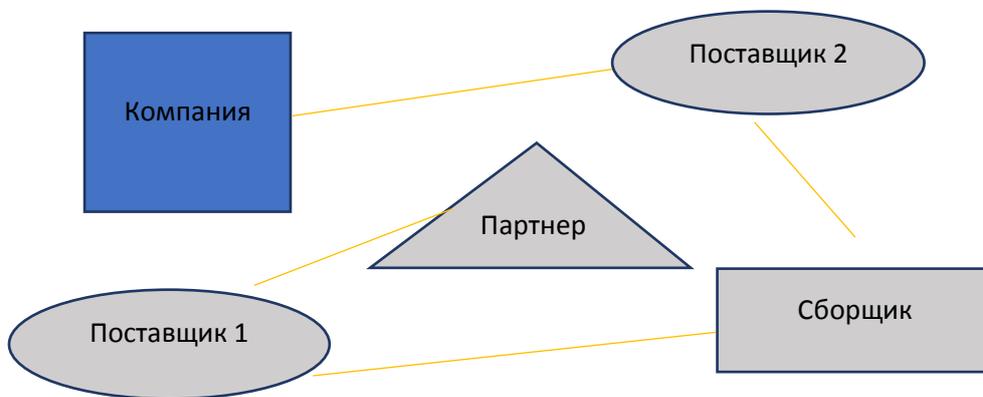


Рисунок 1.8 – Модель индустриальной экосистемы

Источник: составлено автором

3. Платформенные экосистемы, на которых происходит обмен данными (рис. 1.9).

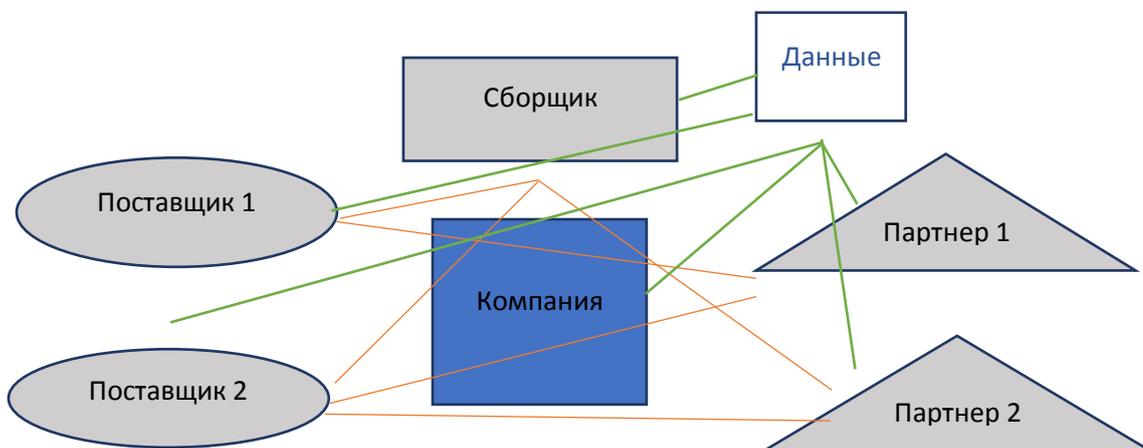


Рисунок 1.9 – Модель платформенной экосистемы

Источник: составлено автором

Эта модель представлена покупкой и продажей данных, управлением процессами взаимодействия, формированием своих норм и правил, по которым живет эта платформа. Такая платформа дает возможность создавать и обогащать свой бизнес (например, Озон, Вайлдберрис).

4. Экострия (производное от слов «экосистема» и «индустрия») характеризуется выстраиванием единой экосистемы на объединении не просто продуктовых направлений, и даже не цепочек, интегрированных внутри одной индустрии, а на платформе нескольких индустрий (рис. 1.10).

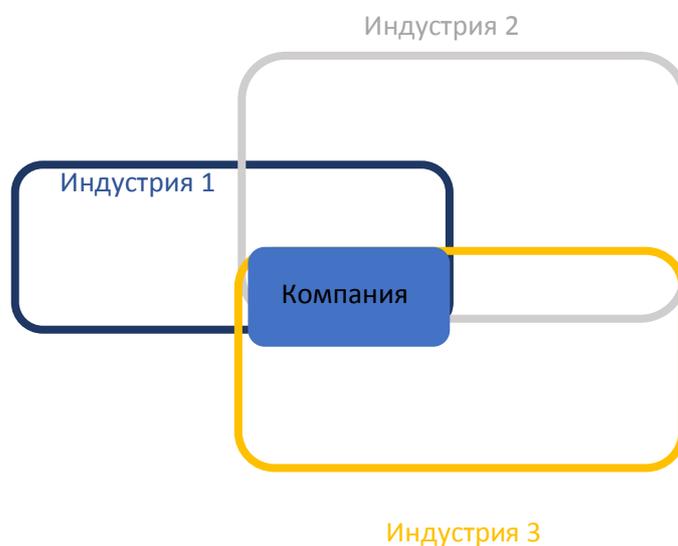


Рисунок 1.10 – Модель экострии

Источник: составлено автором

Это такие экосистемные субъекты как Яндекс и Сбербанк.

5. Экополия (производное от слов «экосистема» и «монополия») представлена игроками, которые доминируют в этих индустриях, а не просто представляют одного из агентов (рис. 1.11).

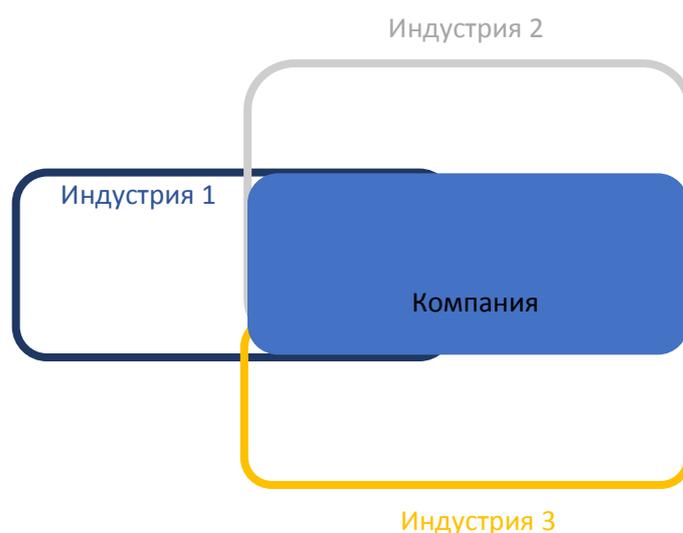


Рисунок 1.11 – Модель экополии

Источник: составлено автором

Представители эконополии – это компании с мировым именем: Alibaba, Amazon, Aliexpress. Этим лидерам принадлежит большая часть рынка в тех нишах, которые они не только заняли, но и создали в свое время.

Таким образом, экосистема объединяет различных игроков рынка на базе цифрового платформенного решения или связанных бизнес-сценариями вокруг группы пользовательских сценариев, причем самых разных.

В отношении российских финансовых экосистем рассмотрим самых крупных игроков. К ним относятся банки, которые в последние годы максимально развивали свои онлайн-сервисы и вкладывали большие ресурсы именно в развитие технологической составляющей. Это позволило им объединить услуги и сервисы на базе цифровых платформ. К таким банкам относятся Сбербанк, Тинькофф Банк и Альфа-банк.

Динамика развития экосистем, выстроенных на базе финансовых компаний, представлена на рисунке 1.12.

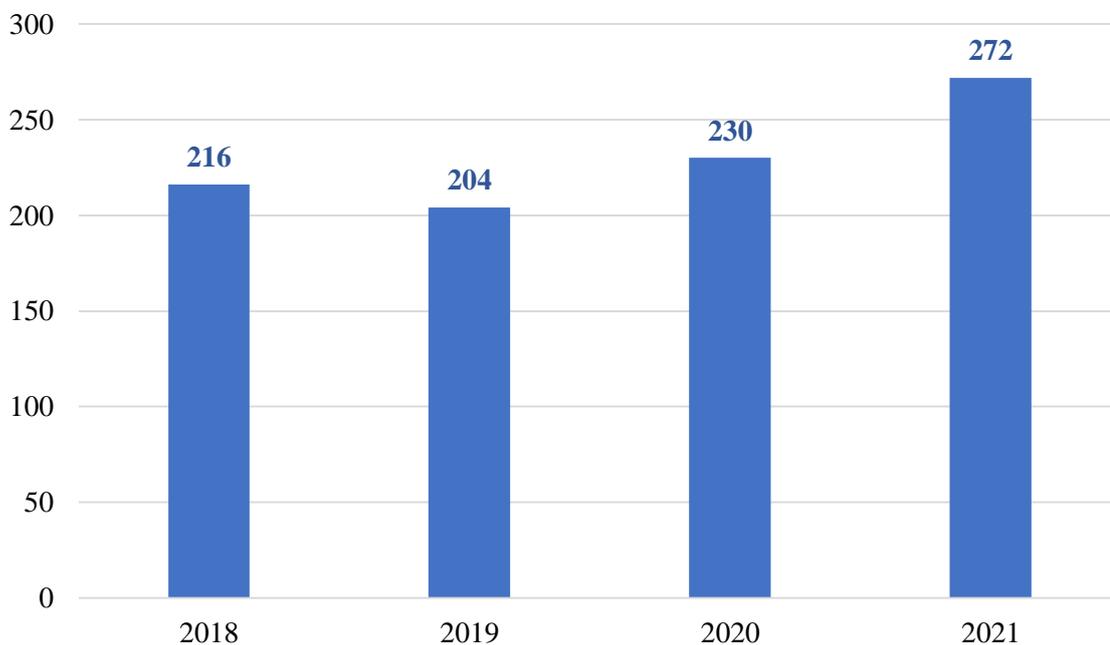


Рисунок 1.12 – Динамика количества организаций, занимающихся экосистемными видами деятельности в группах, возглавляемых системно значимыми кредитными организациями, ед.

Источник: составлено автором по материалам [31]

Авторская позиция по этому поводу базируется на том, что реализация новой стратегии для участников финансовой отрасли невозможна без переосмысления роли информационных технологий, в первую очередь возможностей CRM (Customer Relationship Management) и альтернативных каналов интерактивного взаимодействия с клиентами – Интернета, мобильной связи. Именно возможности информационных технологий в сфере «умных» взаимоотношений с клиентами и персональных продуктов определяют направление эволюции финансового рынка в ближайшее десятилетие [212]. Диапазон услуг, предлагаемых участниками финансового рынка своим пользователям, будет стремительно расширяться и охватывать все новые области, формируя для клиентов лайфстайл среду.

В условиях цифровизации системообразующим трендом для финансовой отрасли является развитие большого числа сервисов самой разнообразной направленности. Распространению экосистемного подхода к формированию новых бизнес-моделей в финансовой среде послужило, в первую очередь, изменение поведения и запросов потребителей. Как отмечается в Стратегии развития Сбербанка: «За последние несколько лет изменились потребности наших клиентов: их больше не интересуют банки как таковые или финансовые услуги, которые они предлагают. Для клиентов необходимо, чтобы сервисы и продукты решали конкретные жизненные задачи, и бизнес трансформируется в соответствии с этим запросом» [177].

Таким образом, обеспечить увеличение прибыли компания сможет за счет предложения еще большего числа продуктов, подключив удобные и быстрые онлайн-сервисы и используя, как можно большее число онлайн каналов для взаимодействия с покупателем.

Сбербанк реализует гигантскую экосистему в масштабах всей страны. В нее входят десятки компаний, которые работают в совершенно разных направлениях, но при этом постоянно развивают цифровые технологии и онлайн-сервисы. Для масштабирования своей экосистемы Сбербанк либо

приобретает долю другой компании и входит в ее совет директоров, или инвестирует средства в развитие перспективной компании или стартапа. Поэтому в экосистеме Сбербанка можно наблюдать наличие как дочерних компаний, так и партнеров.

Подобная синергия помогает удовлетворить большинство потребностей клиентов. Для такой крупной компании создание и развитие собственной экосистемы является неизбежным. При этом включение в экосистему многих небанковских продуктов – это закономерный процесс.

Еще один крупнейший банк – Тинькофф Банк – также выстраивает собственную экосистему. Ее задачи состоят в максимальном удовлетворении запросов клиентов не только в банковской сфере, но и во многих других областях (табл. 1.1).

Таблица 1.1 Компании, входящие в экосистемы Сбера и Тинькофф Банка

Сервисы	Сбер	Тинькофф Банк
Электронная коммерция	«Сбермегамакет», «Сбермакет»	«Тинькофф e-commerce» (в рамках проекта «Тинькофф бизнес»)
Недвижимость	«ДомКлик»	«Тинькофф Недвижимость»
Поиск работы	Rabota.ru	
Здравоохранение	DocDoc (онлайн-запись пациентов), «СберЕАптека»	
Развлечения и отдых, лайфстайл	«Фудплекс» (платформа для ресторанного рынка), «Окко», «СберЗвук»	«Кассир.ру», «Тинькофф Путешествия»
Телеком	«Поговорим» (виртуальный оператор на базе Tele2)	«Тинькофф Мобайл» (виртуальный оператор на базе Tele2)
IT	VisionLabs (биометрия), SberCloud (облачный сервис), Bi.Zone (кибербезопасность)	«Тинькофф Защита»
Бизнес-услуги	«Сбербанк – АСТ», «Эвотор», «Интеркомп»	«Тинькофф бизнес»
Коммуникации	Dialog	MoneyTalk
Финансовые сервисы	«СберНПФ», «СберКапитал»	Cloudpayments, «Тинькофф

Сервисы	Сбер	Тинькофф Банк
		Инвестиции», «Тинькофф Брокер»
Страхование	«Сбербанк Страхование»	«Тинькофф Страхование»
Транспорт и логистика	«СберЛогистика», «Ситимобил»	

В Тинькофф Банке отмечают, что в сегодняшних реалиях банку необходим масштаб. Поэтому занимать одну конкретную нишу банк уже не может [191].

Развитие онлайн-услуг на сайте банка и в мобильном приложении также связано с отсутствием у Тинькоффа фактических офисов. Это единственный небанк в России, который функционирует исключительно в онлайн-пространстве. Для развития своей экосистемы Тинькофф Банк использует как собственные продукты, которые первоначально ориентированы на клиентов сектора B2C, а также партнерские программы, которые направлены на закрытие потребностей клиентов сектора B2B. Количество клиентов, которые пользуются продуктами экосистемы Тинькофф Банк сегодня составляет порядка 8 млн. человек.

Изменение российской финансовой сферы тесно связано с развитием банковских экосистем. При этом для оптимального развития экосистема должна иметь порядка 10-20 млн клиентов. Высока вероятность, что в данной ситуации рынок будет поделен между крупнейшими игроками. Таким образом конкуренция развернется между экосистемами, а не банками.

Тенденция создания собственной экосистемы заметна и среди других российских банков. Так, Альфа-банк предлагает в онлайн формате ряд финансовых и иных услуг. К ним относятся продукты собственной разработки, например, услуги по страхованию, кредитованию, покупке недвижимости. А также сервисы, приобретенные у сторонних организаций и интегрированные в экосистему банка. Например, РауМе – сервис для оплаты с мобильных устройств.

Важно понимать, что развитие экосистем, сформированных на базе финансовых организаций, сильно зависит от правил, которые устанавливает действующий регулятор. В каждой отдельной стране будут действовать свои меры и правила. Так, например, в США финансовым организациям фактически запрещено вести нефинансовую деятельность. Помимо финансовой можно вести только деятельность, являющуюся сопутствующей данной финансовой организации или ее дочерним компаниям. При этом иная коммерческая деятельность запрещена.

Таким образом, экосистемы сегодня – это уже не просто тренд, это современный рабочий инструмент, с помощью которого компании развивают свои продукты и услуги, и вместе с ними свой бизнес.

Выводы по главе 1

1. Финансовая конкурентоспособность представляет собой универсальную характеристику, применимую к различным уровням социально-экономических отношений. Учитывая специфику деятельности негосударственных пенсионных фондов, под их конкурентоспособностью предлагается понимать способность организации на основе реализации принятой бизнес-модели демонстрировать большую эффективность по сравнению с конкурентами, а также быстрее адаптироваться к условиям динамично развивающейся внешней среды, интегрироваться в единое пространство участников финансовых взаимоотношений, реализовывать свой совокупный потенциал.

2. В диссертации отмечается отсутствие системного, упорядоченного применения научно обоснованных теоретико-методических аспектов в отношении повышения устойчивого развития негосударственных пенсионных фондов. Анализ показал отсутствие универсальной методической базы оценки развития НПФ, способной обеспечить объективность, достоверность, валидность и конгруэнтность получаемых результатов. Разработка универсальной методики оценки уровня развития

системы НПФ будет способствовать ее устойчивому совершенствованию и своевременному принятию эффективных управленческих решений.

3. Доказано, что разработка системы повышения развития НПФ должна учитывать специфику пенсионной отрасли, выражающуюся в том, что деятельность пенсионных фондов охватывает жизнь нескольких поколений, т.е. носит длительный характер и выступает звеном долгосрочного роста не только самой пенсионной системы, но и национальной экономики в целом. Также базовым требованием является простота концепта оценки для понимания, отсутствие сложного математического инструментария и дорогостоящих исследований.

4. Развивая финансовую конкуренцию на рынке финансовых и страховых услуг, важно обеспечить такие условия, при которых получатели услуг имеют возможность не просто осуществить выбор, а повлиять этим выбором на итоговую ситуацию на рынке. Поставщики услуг при этом смогут использовать рыночные источники конкурентных преимуществ и выиграть конкурентное соперничество за счет лучшего ценностного предложения. Конкуренция в финансовой отрасли обладает своей уникальностью. Основными ориентирами для движения к целевому состоянию конкурентной среды обозначены: 1) потребитель, влияющий на ценностное предложение, 2) рыночные источники конкурентных преимуществ, 3) проконкурентная среда. Таким образом, рост уровня конкуренции на рынке финансовых и страховых услуг будет способствовать повышению технологичности, эффективности и клиентоориентированности участников рынка.

5. Исследование тренда на формирование экосистем в сфере пенсионного обеспечения позволило выявить их преимущества, состоящие в: улучшении качества клиентского опыта, бесшовности предоставления услуг, увеличении времени нахождения клиента внутри экосистемы, сокращении необходимости для клиента покидать периметр экосистемы. Доказана авторская позиция по поводу того, что экосистемный подход составляет

главную перспективу в трансформации традиционных моделей ведения бизнеса в финансовой среде в сторону цифровых бизнес-моделей. В условиях цифровизации системообразующим трендом для финансовой отрасли является развитие большого числа сервисов самой разнообразной направленности. Современные возможности информационных технологий в сфере «умных» взаимоотношений с клиентами и персональных продуктов определяют направление эволюции финансового рынка.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИТУАЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

2.1 Современное состояние рынка негосударственных пенсионных фондов

Стабильная пенсионная система, представленная конкурентоспособными участниками рынка пенсионных услуг, составляет один из базисных компонентов национального финансового рынка. Реализация пенсионного обеспечения граждан осуществляется посредством пенсионных фондов, деятельность которых лицензируется и контролируется государством. Они призваны формировать пенсионные накопления и резервы граждан – участников и застрахованных лиц с целью повышения уровня жизни пенсионеров.

Негосударственный пенсионный фонд – это значимый социально–экономический институт, который реализует свои функции в рамках национальной пенсионной системы. Направлениями его деятельности являются следующие (рис. 2.1).

Негосударственные пенсионные фонды, выступая фундаментом национальной пенсионной системы, призваны к решению задач по обеспечению социальной защищенности граждан, а также формированию долгосрочных инвестиционных ресурсов, направленных на развитие экономики. Федеральным законом «О негосударственных пенсионных фондах» № 75-ФЗ регулируются основные положения по поводу образования, лицензирования и прекращения деятельности НПФ, функционирования в рамках оказания услуг по обязательному пенсионному страхованию (далее по тексту – ОПС) и негосударственному пенсионному обеспечению (далее по тексту – НПО), а также содержатся основные аспекты обеспечения контроля со стороны государства.

Функции НПФ	1)аккумулирует пенсионные взносы и средства пенсионных накоплений
	1)определяет инвестиционную стратегию при размещении средств пенсионных резервов и инвестировании средств пенсионных накоплений
	1)формирует и размещает пенсионные резервы
	1)организует инвестирование средств пенсионных накоплений
	1)производит назначение и осуществляет выплаты негосударственных пенсий участникам
	1)производит назначение и выплату накопительной пенсии и (или) срочной пенсионной выплаты или единовременной выплаты застрахованным лицам либо выплаты их правопреемникам
	1)принимает меры по обеспечению полной и своевременной уплаты вкладчиками пенсионных взносов
1)осуществляет иные функции в соответствии с законодательством РФ	

Рисунок 2.1 – Функции НПФ

Источник: составлено автором по материалам [2]

Согласно федеральному законодательству, каждый россиянин имеет право на государственную пенсию за трудовую деятельность, которая назначается при достижении им пенсионного возраста и стажа, исходя из расчета сформированных пенсионных коэффициентов на дату наступления пенсионных оснований. Помимо этого, граждане имеют право на дополнительную частную пенсию, которую они могут обеспечить самостоятельно за счет собственных взносов, формируемых до наступления пенсионных оснований, и инвестиционного дохода, заработанного НПФ за время нахождения денежных средств на индивидуальном пенсионном счете клиента.

Кроме того, Конституцией РФ гарантируется обеспечение достойного уровня жизни всем гражданам страны [1]. Однако фактически проблема с пенсионным обеспечением является очень острой. Даже определение самого

термина «достойный уровень жизни» носит дискуссионный характер. Отсутствие четких границ и характеристик затрудняет понимание, когда именно этот уровень можно считать приемлемым, особенно если рассматривать его в отношении пенсионного обеспечения граждан.

Крайне актуальной проблематике в свете формирования стратегических направлений развития системы НПФ – повышению жизненного уровня граждан при наступлении пенсионных оснований, посвящены научные исследования О.Е. Астафьевой, В.А. Безвербного, В.Н. Бобкова, С.Г. Бычковой, Д.Ю. Вагина, М.Л. Вартановой, Н.А. Ермаковой, М.Р. Ефимовой, Л.Д. Капрановой, В.В. Локосова, Е.В. Рюминой, Р.М. Садыкова, Н.Л. Синевой, О.Н. Сусяковой, М.В. Шевченко, С.В. Шкодинского и других. Однако в работах указанных и других авторов не в достаточной степени исследованы современные критерии развития конкурентной стратегии НПФ, базирующиеся на экосистемности и адаптивности.

Для определения жизненного уровня Международной организацией труда (далее по тексту – МОТ) рекомендуется брать за основу коэффициент замещения пенсией утраченного заработка и прожиточный минимум пенсионера (далее по тексту – ПМП) [75]. Однако в российских реалиях данные показатели малоинформативны по ряду обстоятельств. Во-первых, применение коэффициента замещения пенсией утраченного заработка теряет смысл, так как не учитываются дополнительные социальные выплаты к пенсиям, как на региональном, так и на федеральном уровнях. Во-вторых, относительно ПМП наблюдается отсутствие четкой связи категорий «утраченный заработок» и «размер пенсионных выплат».

Однако, если полагаться на данный метод, то можно обозначить следующие особенности пенсионной системы в России. Так, на основании данных Росстата, коэффициент замещения пенсией утраченного заработка за 2021 год составил 32,2%. Вместе с тем Конвенцией МОТ № 102 определен минимальный показатель данного коэффициента, равный 40%. При этом

соотношение среднего размера назначенных пенсий и показателя ПМП составляет 164,6% [175]. Этот показатель ниже запланированного. В Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы РФ предусмотрен показатель, равный 2,5-3 ПМП.

Развитие национальной пенсионной системы отягощают проблемы, поэтому на российские НПФ, как на активных участников пенсионного рынка, возложен ряд важных стратегических задач. Их миссия состоит в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для сохранения и поддержания комфортного уровня жизни граждан после окончания трудовой деятельности.

Сегодня НПФ, базируясь на двух основных программах – ОПС и НПО, нацелены как на сохранение страховых и пенсионных взносов, так и на их увеличение за счет выстраивания грамотной инвестиционной политики с привлечением сторонних управляющих компаний (далее по тексту – УК).

Анализ показывает, что число лиц, формирующих накопления в НПФ, имеет отрицательную динамику: к концу 2022 г. зафиксировано 36,6 млн. чел. В качестве основной причины Банк России отмечает получение единовременных выплат и дальнейшее исключение из числа застрахованных лиц тех граждан, которые в 2022 г. стали пенсионерами. Удельный вес граждан, получивших в 2022 г. единовременную выплату, составил порядка 80% от общего числа застрахованных лиц, получающих пенсию. Также для 2022 г. характерна тенденция по перетоку граждан из НПФ в ПФР.

Геополитические события, начавшиеся в 2022 г., нашли отражение в высокой волатильности национального финансового рынка и, как следствие, повлияли на доходность пенсионных накоплений, которая составила на конец года 5,1%. Прирост за год +0,4 п.п. Пенсионные резервы продемонстрировали на конец 2022 г. доходность 5,4%, показав годовой прирост на 1,5 п.п. Интересен тот факт, что в 2021-2022 гг. доходность инвестирования пенсионных накоплений ПФР выше аналогичного показателя по НПФ.

Один из важных ориентиров для будущих пенсионеров – сравнение доходности, которую зарабатывают НПФ, с уровнем инфляции. На графике можно проследить соотношение накопленной доходности ПФР за 2017-2023 годы от инвестирования СПН и СПР относительно динамики инфляции за аналогичный период (рис. 2.2). Важно, чтобы такое соотношение в долгосрочной перспективе было в пользу будущих пенсионеров. Однако современные данные подтверждают, что доходность в НПФ ниже накопленной инфляции, что является негативной тенденцией.

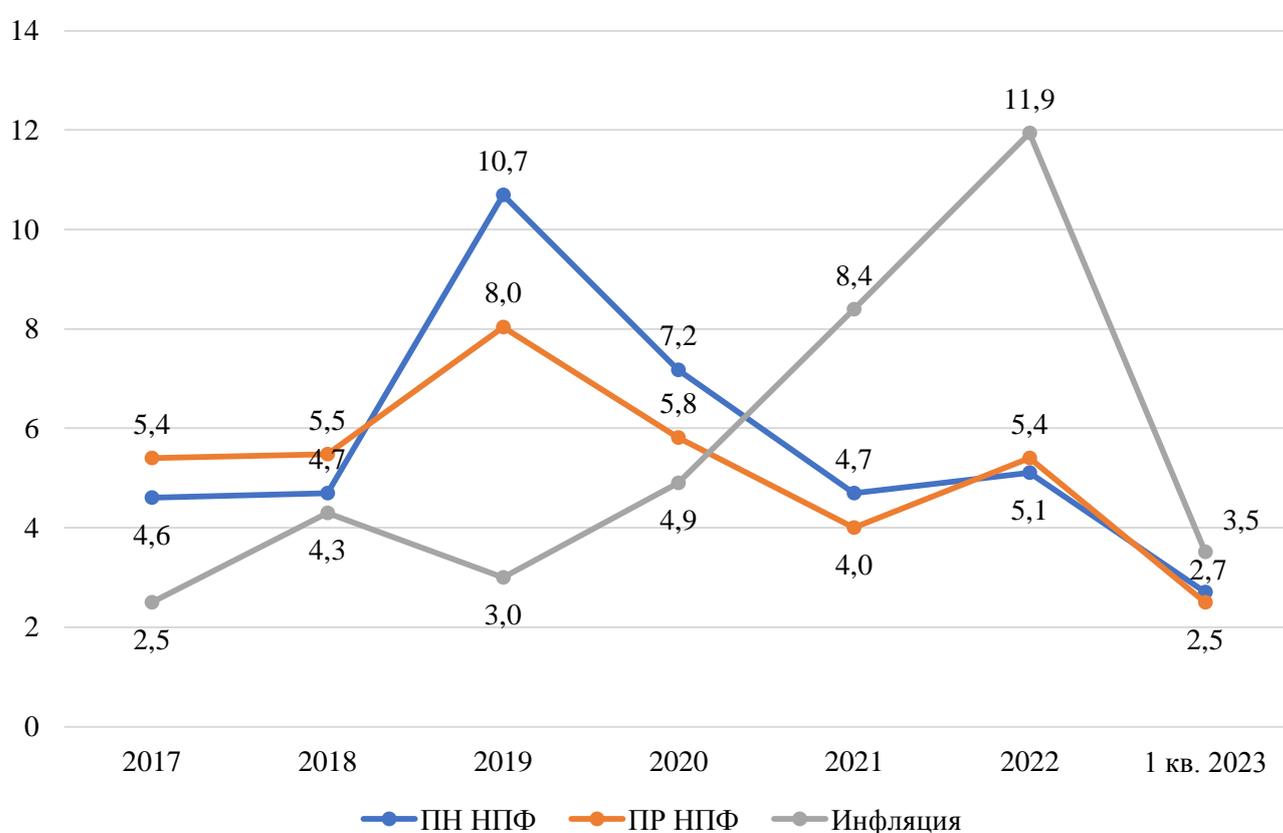


Рисунок 2.2 – Накопленная доходность НПФ в сравнении с инфляцией, %

Источник: составлено автором по материалам [31]

Если анализировать открытые данные за 2021 год, то НПФ сформировали пенсионные резервы на историческом максимуме – более 1,5 млрд. рублей. Таким образом, за пятилетний период рост резервов был

менее, чем в полтора раза, а среднегодовой темп роста составил порядка 7,8%. Данная динамика также подтверждает выводы о том, что в долгосрочном периоде финансовая деятельность НПФ не позволяет покрыть потери от инфляции.

Анализ российского пенсионного рынка показывает сокращение числа НПФ (рис. 2.3).

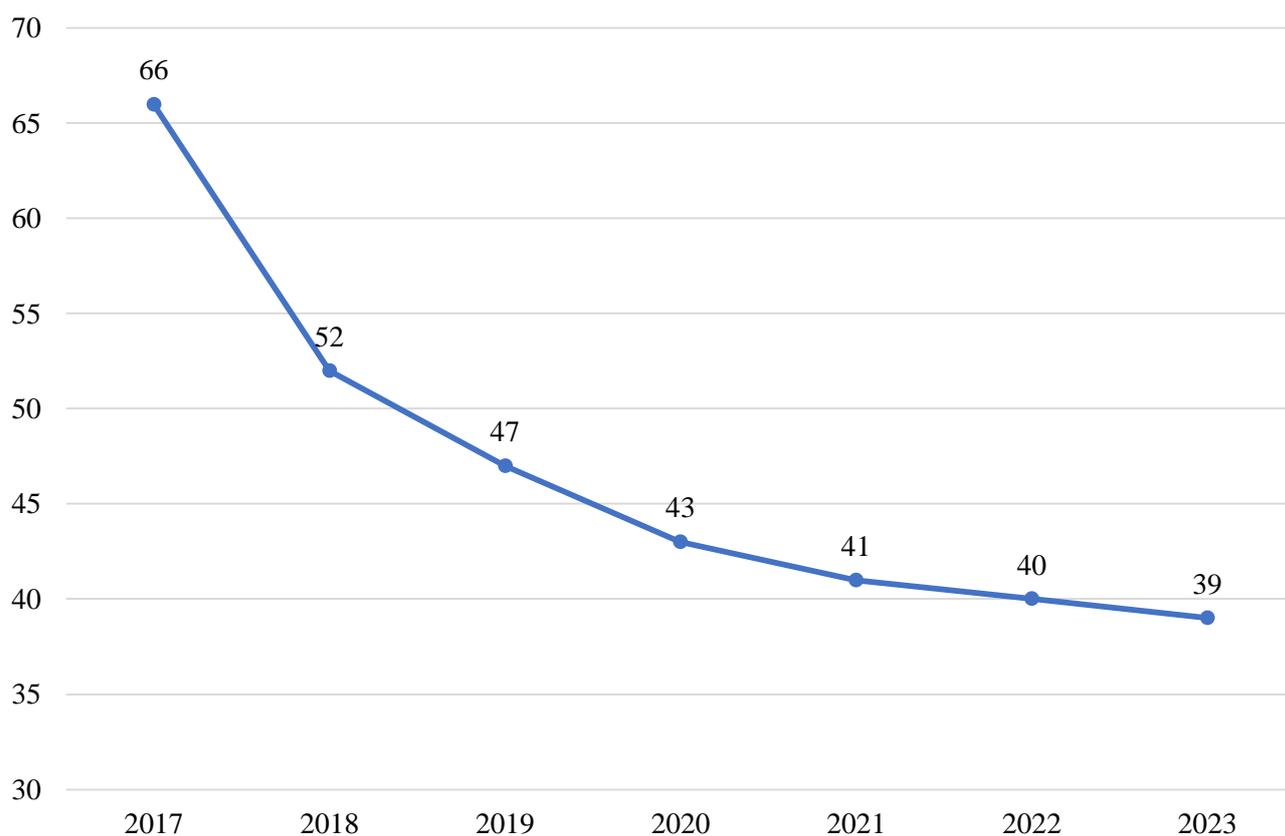


Рисунок 2.3 – Динамика числа российских НПФ, ед.

Источник: составлено автором по материалам [125]

28 фондов из 39 работают с обязательным пенсионным обеспечением и 37 – с негосударственным пенсионным обеспечением. Отмечается высокая концентрация пенсионного рынка. Многие фонды находятся в собственности у одного собственника и образуют пенсионные группы.

Систематизируем проблемные области, преодоление которых формирует будущие контуры развития системы повышения конкурентоспособности НПФ.

1. Слабая динамика развития пенсионной отрасли, определяемая рядом обстоятельств, базовыми из которых являются следующие:

- высокая волатильность национального финансового рынка, продуцирующая слабо предсказуемую динамику инфляции и основных макроэкономических параметров. Как следствие, у населения практически отсутствует мотивация к формированию долгосрочной стратегии инвестирования средств в пенсионные накопления;

- снижение качества и уровня доходов населения;

- старение населения и сокращение его численности. Как следствие, резкое снижение соотношения работающих граждан к количеству пенсионеров;

- низкая финансовая грамотность населения, слабая осведомленность в вопросах пенсионного обеспечения;

- пандемия COVID-2019 еще более обострила все имеющиеся проблемы в области пенсионного страхования.

Указанные обстоятельства не дают оснований для существенного увеличения размера государственных пенсионных выплат. Очевидно, что проблемы, накопившиеся в пенсионной сфере, не удастся решить за короткий период времени, что актуализирует необходимость системного государственного подхода к решению указанных проблем, нацеленного на долгосрочную перспективу.

2. Низкая вовлеченность НПФ в инвестиционную деятельность. НПФ, выполняя свои обязательства, проводят взвешенную и довольно консервативную инвестиционную политику. Однако невысокий уровень риска предполагает получение невысокого инвестиционного дохода. Основными факторами, которые сдерживают НПФ от инвестирования средств в более рискованные портфели, выступают:

во-первых, установленные регулятором ограничения относительно структуры инвестиционного портфеля и видов активов,

во-вторых, небольшой выбор финансовых инструментов на рынке, подходящих по характеристикам для НПФ,

в-третьих, ответственность НПФ перед клиентами в рамках сохранения активов способствует выбору более осмотрительной инвестиционной стратегии.

Есть и другие аспекты, определяющие сдержанную инвестиционную стратегию фондов. НПФ, являясь по своей организационно-правовой форме акционерными обществами, должны, в том числе, поддерживать интересы своих акционеров. Безусловно, что такие интересы выражаются в достижении высокого уровня доходности и соответствующих дивидендах. Таким образом, фонд находится в двойственном положении: необходимо удовлетворить как потребности акционеров, продемонстрировав соответствующие высокие показатели деятельности, так и обеспечить максимальную сохранность уже накопленных пенсионных средств, что достигается за счет соблюдения баланса между вложениями и сопутствующими рисками.

Для обеспечения устойчивых параметров деятельности фонда важно найти как оптимальные варианты удовлетворения интересов обеих сторон, так и в целом устранить факторы, которые сдерживают развитие инвестиционной деятельности фондов и не позволяют эффективно инвестировать средства.

3. Высокая регуляторная нагрузка и требования. В течение последних лет регулятор усилил требования к участникам рынка, скорректировал список инструментов для инвестирования пенсионных средств и реализовал ряд инициатив по минимизации сопутствующих рисков для клиентов НПФ.

В отношении обеспечения сохранности пенсионных средств отметим, что в системе ОПС действует система гарантий прав застрахованных лиц. Это специальная государственная программа, реализуемая в соответствии с

Федеральным законом от 28.12.2013 № 422-ФЗ, основная задача которой – гарантировать пенсионные накопления физических лиц, формирующих и получающих накопительную пенсию в ПФР или в одном из НПФ, являющихся участником данной системы [7]. Контроль за исполнением данной системы возложен на государственную корпорацию «Агентство по страхованию вкладов» (далее по тексту – АСВ). Участниками системы гарантирования прав застрахованных лиц на сегодняшний день являются 28 НПФ [15].

До 2023 г. участники НПО под действие системы гарантирования не попадали. С 1 января 2023 г. введена система гарантирования добровольных накоплений граждан в пределах 1,4 млн. руб. на случай банкротства фонда или аннулирования его лицензии. Под обеспечение гарантий из ежегодных взносов НПФ Агентство по страхованию вкладов формирует гарантийный фонд. На перспективу внесен законопроект об увлечении размера гарантий до 2,8 млн. руб.¹

Введенная новация по гарантиям прав участников системы НПО является объективно правильным и назревшим решением. Поскольку основным конкурирующим продуктом для НПО выступают банковские вклады, которые гарантированы АСВ, то реализация данной инициативы позволит повысить конкурентоспособность НПФ на финансовом рынке.

Включение НПО в систему гарантий АСВ позволит защитить права и законные интересы участников финансовых взаимоотношений или их правопреемников при наступлении гарантийного случая. НПО представляет собой страховой продукт, рассчитанный на длительные взаимоотношения клиента и фонда. Поскольку участие в продукте может достигать десятков лет как на этапе накопления, так и после возникновения пенсионных оснований, то и суммы на счетах клиентов могут быть весьма

¹ Обзор ключевых показателей негосударственных пенсионных фондов № 4 IV квартал 2022 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/43941/review_npf_22Q4.pdf

внушительными. Включение НПО в систему гарантирования АСВ призвано повысить уровень доверия клиентов к НПФ и, как следствие, их конкурентоспособность.

Росту уровня развития системы НПФ будет способствовать еще одно нововведение – в начале 2023 г. у фондов появилась возможность помимо основной деятельности оказывать информационно-консультационные услуги по финансовой тематике, а также выступать в качестве агентов различных компаний. Теперь перечень услуг НПФ включает не только услуги по ОПС и НПО, но и возможные услуги и сервисы по страхованию, медицине (включая телемедицину), патронажу и прочие. Выполнение непрофильных для фондов услуг должно соответствовать определенным требованиям.

По поводу самих пенсионных выплат отметим, что в настоящее время деятельность НПФ базируется на двух программах: ОПС и НПО.

ОПС создает гражданину финансовую базу для будущих пенсионных выплат. Если обратиться к истории, то для Советского Союза была характерна распределительная форма пенсионной системы [109]. При такой форме пенсионные средства выделяло само государство из своего бюджета (включая также бюджет государственного социального страхования, который формировался от отчислений организаций). В такой системе прямых отчислений на пенсионные средства от заработной платы работников не производилось. При назначении пенсионных выплат учитывался, в первую очередь, стаж работы пенсионера.

В дальнейшем недостатки такой системы стали проявлять себя все более отчетливо. Число пенсионеров увеличивалась, в то время как количество трудоспособных граждан снижалось. При этом рост инфляции обозначил необходимость ежегодно проводить индексацию пенсионных выплат. Безусловно, все это начало сказываться на бюджете. Поэтому в 2002 году пенсионная система подверглась реформе. Акцент был сделан на активном привлечении самих граждан в вопросе формирования своих будущих пенсий. Таким образом, начиная с 2002 года, введен новый подход

к формированию пенсионных выплат – накопительно-распределительный [149]. Его особенность заключается в ответственности самого работника за формирование значительной части пенсии, при этом другая ее часть обеспечивается государством.

Так, у каждого работающего гражданина появился свой индивидуальный пенсионный счет. И если раньше размер пенсионных выплат зависел по большей части от стажа, то в новом подходе – от размера заработной платы.

Пенсия в системе ОПС состоит из двух частей:

– страховая часть, которая образуется путем накопления страховых взносов работника. Далее эти взносы переводятся в пенсионные коэффициенты;

– накопительная часть – это уже не пенсионные коэффициенты, а деньги, которые копятся на пенсионном счете работника. Такая накопительная часть выступает дополнительным гарантом, «подушкой безопасности» работника.

До 2014 года сумма этих средств регулярно пополнялась за счет страховых взносов: из 22% отчислений с зарплат 6% поступало на накопительный пенсионный счет, а 16% направлялось в страховую часть. С 2014 года государство объявило мораторий на перечисление новых взносов на формирование накопительной пенсии [131]. Таким образом все взносы стали поступать только в счет страховой пенсии. Мораторий продлен до конца 2023 года.

Особенность накопительной пенсии заключается в том, что она не индексируется государством. Таким образом, инвестирование пенсионных накоплений может принести как положительный результат, так и показать отрицательную доходность.

Кроме того, существенное влияние на распределительную и накопительную составляющую пенсионной системы оказывает

демографическая ситуация в стране. Российская статистика последних лет фиксирует убыль населения (рис. 2.4).

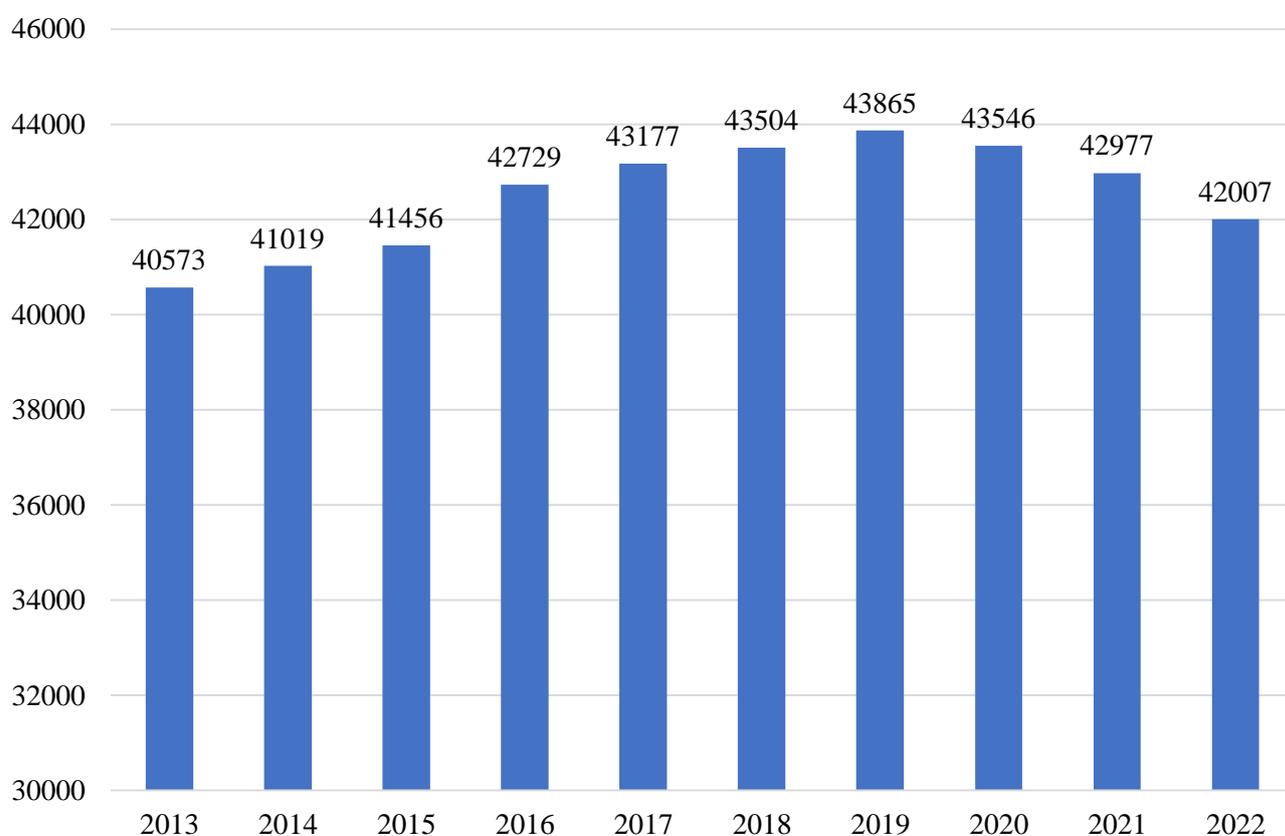


Рисунок 2.4 – Динамика численности пенсионеров в России, тыс. чел.

Источник: составлено автором по материалам [174]

При этом сокращение занятости в экономике с увеличением числа пенсионеров составляет 1,7 к 1. Для обеспечения полноценной работы распределительной пенсионной системы необходимо иметь трех работающих на одного пенсионера. По оценкам специалистов, неблагоприятна как нынешняя ситуация, так и ее прогноз. При неизменности условий выхода на пенсию соотношение работающих и пенсионеров снизится ориентировочно до показателя 1:1 к 2030 году [144].

К сожалению, в настоящее время не наблюдается перспектив, которые могли бы способствовать как росту численности граждан, отчисляющих

обязательные взносы, так и появлению дополнительных вариантов дохода в фонды, помимо отчислений от заработной платы работников.

Сами граждане не всегда осознают важность пенсионных отчислений. Часто такие взносы воспринимаются работниками как дополнительное финансовое обременение. Идентичная ситуация наблюдается у работников, которые не оформили официальные трудовые отношения или согласились работать на условиях, так называемой, «серой» заработной платы. Взносы в пенсионную систему у таких работников либо не производятся совсем, либо на минимальном уровне. При этом слабо поставлена разъяснительная работа с работниками о пагубности подобной линии поведения.

Безусловно, риску полностью остаться без пенсии гражданин России не подвержен. В этом заключается положительный аспект российской пенсионной системы, ее смешанного характера. Однако и для самого гражданина необходимость заботы о будущем снижается. Он не так охотно участвует в дополнительных пенсионных программах. На этом фоне работодатель тоже не сильно заинтересован в выплате легальной «белой» заработной платы.

Рассмотрим особенности деятельности НПФ по реализации программ НПО. НПО представляет собой дополнительную пенсию, формируемую за счет добровольных взносов гражданина на свой именной пенсионный счет. В отличие от страховой и накопительной пенсии, отчисления на которую обязательны, дополнительная пенсия финансируется на добровольной основе. В итоге размер дополнительной пенсии будет зависеть от суммы и продолжительности взносов в НПФ, а также от ежегодно начисляемого инвестиционного дохода.

На сегодняшний день можно наблюдать, что, с одной стороны, программа НПО поддерживается государством в плане мотивации граждан именно к такому долгосрочному инвестированию. Так, всем участникам программы предоставляются налоговые льготы. Вкладчик может получить 13% от суммы своих добровольных взносов (не превышающих 120 тыс.

рублей в год) в виде возврата НДС, что дополнительно повышает привлекательность продукта.

С другой стороны, современный финансовый рынок характеризуется повышенной волатильностью, наблюдается снижение доходности по финансовым продуктам, банки предлагают альтернативные и более доходные варианты размещения капитала, снижаются организационные барьеры их приобретения за счет развития дистанционных каналов продаж. Все эти обстоятельства способствуют поиску клиентами более доходных финансовых инструментов для инвестирования, альтернативных НПФ. Очевидно, что триггером данного процесса послужили банки, которые заинтересованы в наращивании комиссионных доходов за счет расширения продаж финансовых продуктов.

Несмотря на то, что возвратность инвестиций не гарантирована, аналитические данные показывают, что максимальный прирост инвестиций физических лиц демонстрируют вложения в ценные бумаги. Существенное преобладание вложений физических лиц через брокерские счета можно объяснить стремлением приобрести упавшие в стоимости активы, возможностью самостоятельного приобретения финансовых продуктов, отсутствием высоких размеров комиссий за данные услуги.

В качестве тренда последних лет отмечается снижение инвестиций, реализуемых через некредитные финансовые организации (далее по тексту – НФО) и профессиональных участников – кредитные организации (далее по тексту – ПУ-КО). При этом, наблюдается положительная динамика числа клиентов, сделавших пробные инвестиции в альтернативные финансовые инструменты. Существенное снижение маржинальности по НПФ создало условия, при которых клиенты обратили внимание на потенциально более доходные инвестиционные инструменты, даже принимая на себя риски невозвратности инвестиций. Таким образом, фокус финансовых интересов россиян переключился на инвестиции в альтернативные финансовые продукты, о чем свидетельствуют данные, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Динамика сбережений физических лиц, трл руб.

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	Темп роста в 2021 г. к 2017 г., коэф.
Ценные бумаги на счетах физ. лиц в депозитариях	1,65	2,52	3,65	5,29	7,12	4,31
Стоимость чистых активов паевых инвестиционных фондов, приходящаяся на физ. лиц	1,08	1,43	1,68	2,19	1,28	1,19
Пенсионные резервы негосударственных пенсионных фондов	1,21	1,26	1,41	1,49	>1,5	1,24
Резервы по страхованию жизни	0,58	0,88	1,09	1,32	1,46	2,50
Объем средств физ. лиц в доверительном управлении	0,36	0,53	0,71	1,02	1,21	3,37

Источник: составлено автором по материалам [29]

Анализ данных демонстрирует неконкурентную доходность российских НПФ по программам НПО, которая в целом не превышает доходности по депозитам и существенно уступает альтернативным финансовым инструментам, широко представленным на рынке. Это является одним из главных сдерживающих факторов для выбора добровольных программ пенсионного страхования клиентами (таблица 2.2).

Если сложившиеся тенденции в пенсионной сфере будут носить пролонгированный характер и не будут приняты меры по повышению и обеспечению уровня развития системы НПФ, роль НПФ в лучшем случае сохранится на нынешнем уровне, а в худшем – начнет стремительно снижаться. Именно поэтому пенсионная отрасль нуждается в реформах.

При благоприятных экономических и социальных факторах развития страны в этом процессе могут быть учтены решения, найденные ранее в западных странах и успешно примененные в их национальных пенсионных системах [44].

Известен опыт европейских стран, граждане которых выходя на заслуженный отдых получают широкие возможности, даже несмотря на достаточно высокий пенсионный возраст и сохранение тенденций к его повышению. Пенсионеры большинства европейских стран могут позволить себе сохранение привычного уровня жизни, поскольку пенсионные выплаты в среднем составляют 60-80% от их прежнего заработка. Российские пенсионеры о таком уровне обеспечения могут только мечтать, но хочется верить, что это явление носит временный характер.

Таблица 2.2 Динамика доходности, %

Виды вложений физических лиц	Доходность		
	2019г.	2020г.	2021г.
Депозит в евро с учетом курсовой разницы	-12	31	-5,64
Биржевые ПИФы	21	22	5,2
Депозит в долларах с учетом курсовой разницы	-9	20	2,24
Акции (без учета комиссий брокеров)	39	15	21,78
Открытые ПИФы	14	13	7
Топ-30 стандартных стратегий доверительного управления	8	13	8,6
МФО	13	11	14,33
Государственные облигации (без учета комиссий брокеров)	20	9	
Корпоративные облигации (без учета комиссий брокеров)	14	8	-0,04
Пенсионные резервы	8	6	
Депозит в рублях	6	5	5,78
3-летние договоры ИСЖ		5	
5-летние договоры ИСЖ		3	
ИПИФы	3	-31	

Источник: составлено автором по материалам [29]

Почти во всех европейских странах система пенсионного обеспечения образуется из различных подсистем, которые взаимно дополняют друг друга. Пенсионное обеспечение в таких странах функционирует в рамках трех уровней, поэтому такую систему называют трехуровневой или трехъярусной. Каждый уровень преследует решение собственных задач. Так, самый первый уровень выступает гарантом безбедной жизни граждан после завершения ими трудовой деятельности. То есть пенсионные выплаты должны удовлетворить элементарные потребности пенсионеров и быть не ниже

уровня прожиточного минимума. Как правило такие выплаты осуществляются государством.

В некоторых европейских странах, таких как Дания, Великобритания, Ирландия обеспечение прожиточного минимума является приоритетной задачей пенсионной системы государства. В таких странах нет необходимости в обязательной уплате взносов или самостоятельном накоплении средств. В этих странах пенсию по старости может получить любой человек, который прожил определенное количество лет в государстве. Конечно, надо понимать, что речь здесь идет именно о прожиточном минимуме.

Для формирования таких минимальных выплат используются средства из бюджета, который финансируется за счет налогов. Такая система называется универсальной. Ее принцип построен на борьбе с бедностью за счет перераспределения с помощью налоговой системы доходов бедных и богатых граждан. Безусловно, главным достоинством такой системы выступает наличие социальных гарантий для пенсионеров.

Вместе с плюсами есть и минусы такой системы. Так, экономический спад в начале 1990-х гг. и мировой финансовый кризис 2008 г. повлияли на налоговые доходы многих стран. Из-за их уменьшения потребовалось ввести значительные бюджетные ограничения.

В других европейских странах, таких как Швейцария, Австрия, Германия, Франция, Италия основная задача пенсионной системы государства заключается в сохранении дохода в случае утраты трудоспособности. Поэтому акцент такой системы сделан на создании страховых фондов, главной целью которых является защита граждан от социальных рисков [203].

Второй уровень имеет отношение к работающим гражданам и способствует формированию дополнительных пенсионных выплат для комфортной жизни после завершения карьеры. Здесь важен процесс вступления самих граждан в трудовые отношения. Размер итоговых

пенсионных выплат у таких граждан будет напрямую зависеть от их стажа и получаемой заработной платы. При этом вне зависимости от ликвидации или банкротства предприятия государство гарантирует на данном уровне выплату такого размера пенсии, которую заслужил работник. Финансирование в данной системе происходит за счет взносов работника и/или работодателя.

Третий уровень характеризуется исключительно инициативой самого гражданина, когда еще задолго до выхода на заслуженный отдых он начинает заниматься формированием личных пенсионных сбережений. Такие добровольные системы называют системами личных пенсионных сбережений.

Данная система свойственна для США и призвана замотивировать к накоплению как можно больших средств «на старость». В США для сохранения привычного уровня доходов на пенсии именно частные формы накопления наиболее эффективны в отличие от государственных. Частные пенсии предоставляются либо в рамках пенсионных систем компаний, либо в рамках частного страхования [187]. При этом формирование капитала по личной инициативе позволяет государству снизить уровень социальной защиты со стороны пенсионной системы страны.

Также здесь высока роль компании-работодателя. В рамках такой системы сам предприниматель может создать частную пенсионную систему. Если же гражданин в принципе не задействован в пенсионной системе, то он может претендовать на специальные льготы в части налогов для формирования своей собственной индивидуальной программы дополнительных пенсионных выплат.

Практика других стран показывает, что такие дополнительные пенсионные системы часто неплохо уживаются совместно с государственными системами. Благодаря таким дополнительным пенсионным системам можно закрыть еще больше потребностей граждан. Они способны поддержать уже сложившийся уровень жизни граждан,

удовлетворить их привычки и запросы, удержать показатель покупательной способности на прежнем уровне.

Таким образом, бюджет пенсионных выплат формируется за счет субсидий самого государства, а также отчислений работодателя и работников. В зависимости от страны размер и соотношение взносов каждого из участников пенсионной системы будет меняться. На это влияют как национальные традиции, так и действующие механизмы экономики конкретного государства.

Если обобщить особенности пенсионных систем развитых стран, то можно отметить следующие основные характеристики:

- трёхъярусная пенсионная система;
- наличие государственной гарантии по защите граждан в случае утраты трудоспособности;
- формирование частных пенсионных систем, способствующих аккумуляции средств для инвестирования;
- прямая зависимость размера будущей пенсии от стажа и размера заработной платы.

Ряд пенсионных систем развитых стран имеют общие принципы формирования. Но в тоже время каждая из них индивидуальна и наделена своими уникальными чертами.

Важный аспект европейской схемы пенсионных продуктов – это наличие большого числа пенсионных планов и программ, формируемых частными пенсионными фондами. В ряде стран пенсионные фонды имеют право заниматься различными видами страхования наряду со страховыми компаниями, реализовывать социальные услуги и быть провайдером услуг здравоохранения.

От осмысленной адаптации имеющегося опыта и ошибок зависят перспективы создания в России системы социальной защиты, отвечающей современным потребностям населения. Отечественная пенсионная отрасль существенно отстает от западных моделей пенсионного обеспечения. В

частности, в Глобальном пенсионном рейтинге за 2020 г. уровень жизни российских пенсионеров признан практически худшим. Россия заняла 44 позицию из 44 стран, принявших участие в экспертизе [216]. Эти обстоятельства актуализируют значимость негосударственных пенсионных фондов в формировании устойчивых параметров социально-экономического развития России.

2.2 Перспективные траектории развития системы НПФ на основе экосистемного подхода

Изменение демографической ситуации, а также экономический кризис на фоне геополитической напряженности и режима жесточенных санкций, введенных рядом западных стран в отношении России, оказывают колоссальное влияние на изменение рынка труда. Обеспечение финансовой стабильности российской пенсионной системы необходимо рассматривать как одну из приоритетных задач социально-экономического развития страны.

Размер пенсии россиян находится на невысоком уровне, при этом сами отчисления граждан не относятся к категории низких тарифов. Этот факт необходимо учитывать, чтобы создать такую пенсионную систему, которая позволит соблюдать интересы граждан с разными доходами. Важно повысить прозрачность самой системы. Это касается возможности получить полную и достоверную информацию об инвестиционных стратегиях НПФ, а также данные о результатах их деятельности.

На развитие пенсионной системы в условиях цифровизации экономического пространства существенное влияние оказывают два фактора – это автоматизация и цифровизация бизнес-процессов, а также демографические процессы сокращения численности трудоспособного населения и его старения.

Автоматизация и цифровизация бизнес-процессов проявляется в том, что происходит замена людей компьютерами, машинами, роботами. В ряде технологически развитых стран обсуждается вопрос ввода дополнительного налога на работодателей, так как количество рабочих мест будет уменьшаться, а финансирование пенсионной системы в любом случае должно продолжаться. Кроме того, за последнее время увеличилось количество фрилансеров и самозанятых, которые не всегда открыто заявляют о своей деятельности и не отчисляют налоги.

Второе обстоятельство связано со старением населения. С развитием медицины и увеличением продолжительности жизни происходит закономерный процесс по изменению структуры старения и смертности населения. Это глобальный тренд и его необходимо учитывать при дальнейшем проектировании пенсионной системы в России.

Последствия влияния новых условий на развитие НПФ можно будет оценить через 5–10 лет. Сгенерируем проблемные области и основные тренды, сопровождающие развитие негосударственных пенсионных фондов, определяющие значимость использования экосистемного подхода развитию системы повышения конкурентоспособности и определяющие потребность в формировании новой бизнес-модели НПФ (рис. 2.5).

1. Консолидация НПФ. Количество НПФ в российской пенсионной системе сокращается, при этом активы, находящиеся под их управлением, увеличиваются. Небольшому фонду сложно соответствовать требованиям, которые выдвигает регулятор к финансовым институтам. По разным оценкам в ближайшие 2-3 года число фондов может еще больше сократиться, и они преимущественно будут сосредоточены вокруг крупных финансовых групп.

2. Трансформация организационно-правовой формы. В 2013 году была запущена система акционирования НПФ. Сейчас фонды становятся публичными акционерными обществами, размещают на фондовом рынке свои акции, раскрывают информацию о деятельности и ведут особое

корпоративное управление. То есть фонды становятся не просто финансовыми институтами, но и публичными компаниями.

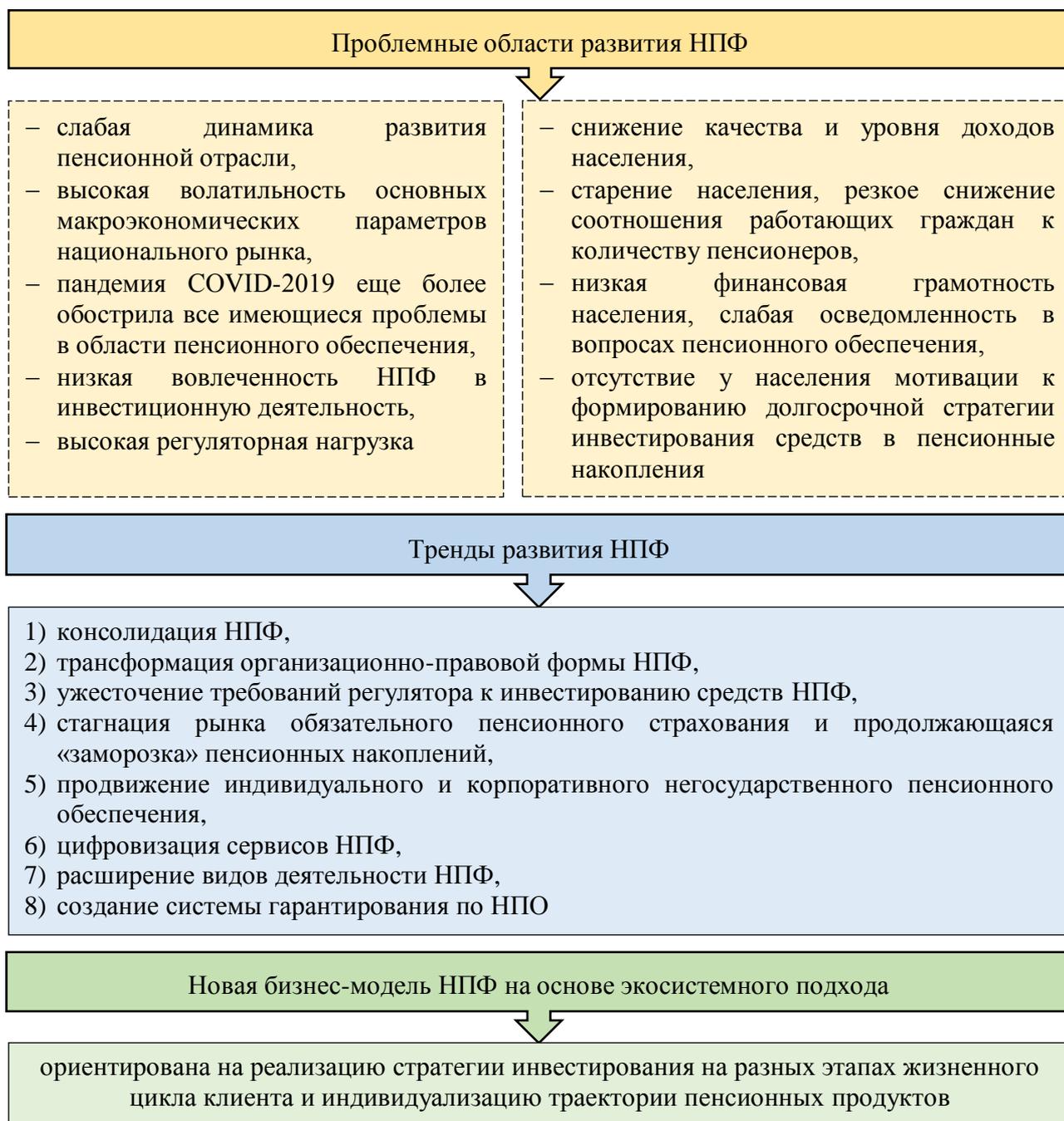


Рисунок 2.5 – Направления устойчивого развития НПФ на основе экосистемного подхода.

Источник: составлено автором

3.. Банк России, выступая в роли мегарегулятора финансового рынка, последовательно ужесточает требования к финансовым институтам. Так, введены требования к созданию систем риск-менеджмента и стресс-тестирования. НПФ должны доказывать, что они выдержат любой

экономический кризис и при любых сценариях смогут выполнить свои обязательства [170].

Российский рынок НПФ демонстрирует достаточно высокий уровень монополизма: существенная часть пенсионных средств сосредоточена в системообразующих банках и, тем самым, аккумулирована в государственных финансовых структурах. Условия инвестирования этих средств жестко регулируются, что приводит к возрастающим темпам инвестирования в гособлигации. В то время как международная финансовая практика показывает, что НПФ выступают в роли мощного источника долгосрочных инвестиций в реальный сектор экономики. Кроме того, остро стоит вопрос фидуциарной ответственности менеджмента НПФ и его бенефициаров за те финансовые результаты, в частности убытки, которые НПФ может понести в случае сознательно неправильных действий.

4. Для современной пенсионной системы в России характерной является тенденция, выраженная в стагнации рынка обязательного пенсионного страхования и продолжающейся «заморозке» пенсионных накоплений. До «заморозки» эксперты отмечали эволюцию ОПС как весьма эффективную, поскольку частные фонды смогли привлечь дополнительно порядка 50% застрахованных лиц. Согласно аналитическим данным Национальной ассоциации пенсионных фондов [124], негосударственные пенсионные фонды, являющиеся ее членами, достигли доходности за период с 2015 г. по 2020 г. в размере 8,3% годовых, что покрывало инфляцию. Среднегодовая инфляция за аналогичный период составила 5,5%.

Стоит отметить, что динамика пенсионных выплат постоянно растет и тренд этот сохранится в будущем, поскольку фондам в ближайшие годы предстоит назначать и выплачивать накопительные пенсии по возрасту в массовом порядке.

На сегодняшний день НПФ сложно развивать данное направление в бизнесе, так как неизвестно, что ожидать в будущем. Вопросы в отношении заморозки пенсионных накоплений остаются открытыми, а дискуссии по

проблематике развития индивидуального пенсионного плана и гарантированного пенсионного плана к явным результатам не привели.

5. Еще один тренд – продвижение индивидуального и корпоративного негосударственного пенсионного обеспечения. При выборе НПФ клиенты, в первую очередь, сравнивают доходность фондов. Клиентами НПФ являются люди разного возраста, профессий, места проживания. Конкурентная стратегия НПФ должна включать страховые продукты, индивидуализированные в зависимости от этих показателей. В мире уже используется стратегия Life-cycle Investment, представляющая инвестирование на разных этапах жизненного цикла клиента и индивидуализирующая траекторию пенсионных продуктов. Такой подход позволяет более четко учитывать инвестиционные приоритеты, обеспечить желаемый доход для людей в зависимости от их возраста и целей.

Индивидуализированный подход в развитии НПО видится в качестве наиболее приоритетного концепта бизнес-деятельности. Развитие формата целевых пенсионных планов, учитывающих профессиональную, отраслевую, региональную, а также возрастную специфику клиентов становится базовым в реализации стратегии повышения конкурентоспособности НПФ.

В этом аспекте положительное влияние способно оказать развитие партнерства между работниками и работодателем. В современной системе пенсионного обеспечения развитию корпоративных пенсионных программ, которые создаются НПФ совместно с работодателем и работниками, должно отводиться важное место. Для формирования такого дополнительного капитала используются паритетные (долевые) программы, в которых принимает участие как сам работник, так и его работодатель. Суть программы заключается в регулярном отчислении от заработной платы определенной суммы, выраженной, например, в процентном отношении от месячного заработка. Предположим, ежемесячно в НПФ отчисляется 5% от заработной платы. При этом работодатель удваивает эту сумму, но уже за свой счет. НПФ, в свою очередь, инвестирует денежные средства. К моменту

выхода работника на пенсию, он может накопить значительную сумму, которая будет ощутимой финансовой поддержкой.

Подобные программы представлены лишь в некоторых крупных компаниях. Россия нуждается в формировании культуры корпоративных пенсионных программ вне зависимости от масштаба бизнеса. Одним из таких способов может быть включение условий о наличии корпоративной пенсионной программы в число существенных условий трудового договора. Например, при трудоустройстве в компанию нового работника может быть предусмотрена обязательная консультация в НПФ, который обслуживает корпоративные программы данного работодателя. Таким образом, сотрудники получают полный объем информации о финансовых инструментах, предоставляемых работодателем для повышения уровня пенсионного обеспечения при наступлении пенсионных оснований.

6. Активно воспринимая процессы цифровизации, НПФ должны максимально оперативно выполнять свои функции и обеспечивать потребности клиентов в профильных финансовых услугах. Именно поэтому развитие цифровых финансовых технологий и сервисов составляет ключевой вектор развития современного НПФ. Возможности дистанционного обслуживания напрямую влияют на оценку клиентами работы фонда. Цифровые сервисы позволяют не только сделать жизнь клиентов удобнее и проще, но и оптимизировать процессы и функции, выполняемые НПФ ежедневно.

7. Трансформация системы пенсионных накоплений, а также состоявшееся повышение пенсионного возраста, введение положения о предпенсионном возрасте, нашли отражение в бизнес-процессах НПФ.

Новации, введенные в начале 2023 года, позволили НПФ расширить деятельность. С 07.02.2023 вступил в силу Федеральный закон от 27.01.2023 № 5-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О негосударственных пенсионных фондах» и статью 27 Федерального закона «Об инвестиционных фондах» [8].

Законодатель предоставил фондам право:

1. Оказывать информационные и консультационные услуги в сфере финансового рынка;

2. Осуществлять деятельность в интересах другого лица на основе агентского договора. При этом по агентскому договору фонд может совершать юридические и иные действия по заключению, сопровождению, изменению и расторжению договоров от имени и за счет принципала. Однако, права, обязанности и ответственность по сделкам, совершенным фондом с третьими лицами от имени и за счет принципала в ходе исполнения агентского договора, у фонда не возникают. Также фонд не вправе получать от третьих лиц исполнения обязательств по заключенным с ними от имени и за счет принципала сделкам;

3. Осуществлять деятельность агента по выдаче, погашению и обмену инвестиционных паев.

Расширение видов деятельности позволяет фондам выступать провайдерами услуг страховых компаний, управляющих компаний и брокеров, кредитных организаций и некредитных финансовых организаций, организаций, осуществляющих деятельность в области здравоохранения и социальных услуг, оказывать своим клиентам информационные и консультационные услуги не только в отношении осуществляемых фондами видов деятельности, но и услуг других финансовых организаций.

Так, НПФ получили возможность представлять интересы своих клиентов, кредитных организаций, некредитных финансовых организаций, организаций здравоохранения и социальных услуг, а также совершать от их имени юридические и иные действия, в том числе, для целей:

– получения клиентами НПФ банковских карт, открытия счетов, вкладов в кредитных организациях и перевода по указанным реквизитам выплачиваемых НПФ пенсий и выкупных сумм;

– получения клиентами НПФ кредитов (банки смогут предлагать клиентам специальные условия кредитования, учитывая, что после

назначения негосударственной пенсии клиенты НПФ имеют постоянный доход);

– заключения клиентами НПФ договоров страхования (у НПФ и страховых компаний появляется возможность предлагать комплексные продукты, предусматривающие и НПО, и страхование, например, индивидуальные пенсионные планы со страховкой от несчастных случаев и болезней, другие виды страхования);

– приобретения клиентами фондов услуг управляющих компаний;

– приобретения клиентами НПФ услуг в области здравоохранения, социальных услуг за счет получаемых в НПФ выплат;

– предоставления пенсионерам услуг ухода;

– размещения пенсионеров в пансионатах и гериатрических резиденциях со специализированными условиями реабилитации.

Кроме того, фонды также получили возможность объединить пенсионные услуги с продуктами, которые необходимы человеку в течение накопительного периода и пенсионного возраста (банковские услуги, страхование, медицина, телемедицина, патронаж, гериатрия, надомные сервисы по уходу и т.п.), что позволяет в значительной степени улучшить конкурентоспособность собственных продуктов фондов. При этом риски и обязательства остаются на компании – поставщике услуги, а не на НПФ. Фонды будут нести только репутационные риски.

Таким образом, ожидаемый положительный эффект от принятых изменений по расширению видов деятельности НПФ заключается в получении фондами дополнительного источника дохода в виде агентского вознаграждения, а также в повышении заинтересованности граждан в участии в программах НПО, в том числе благодаря возможности получить комплекс связанных между собой необходимых услуг в одном месте. Как следствие, будут созданы условия для реализации конкурентоспособной стратегии и устойчивости самих НПФ.

В соответствии с введенными новациями у фондов появилась настоятельная потребность в трансформации действующей бизнес-модели. Традиционная бизнес-модель НПФ в условиях цифровизации экономического пространства исчерпала свои возможности. НПФ как участник финансового рынка является слабо конкурентным, поскольку не отвечает запросам потребителей ни с точки зрения доходности инвестиций, ни с точки зрения перечня оказываемых услуг.

Последние годы характеризуются решительным переломом во всей российской пенсионной системе. Меняется отношение граждан к ответственности за будущие пенсии. Вектор ответственности смещается на работодателя и самого работника. Постановка задачи пенсионного обеспечения сводится к формированию базовой государственной пенсии, сформированной за счет отчислений страховых взносов в ПФР работающего населения, представляющей собой своеобразный прожиточный минимум. Но для достойного обеспечения жизни пенсионера необходимо сформировать дополнительную пенсию за счет отчислений собственных денежных средств работника, произведенных в предшествующие периоды, возможно, вкуче с работодателем. Кроме того, пенсионный рынок сегодня требует от всех НПФ обеспечивать конкурентные преимущества не только внутри отрасли, но и за ее пределами.

На фоне стагнации рынка НПФ, изменчивости законодательства, низкой вовлеченности населения и падения доходности НПФ стоят перед выбором: объединяться, покидать рынок или менять бизнес-модель. С учетом мировых тенденций перспективы масштабирования деятельности негосударственных пенсионных фондов наиболее эффективны именно при смене бизнес-модели. При этом акцент в такой модели должен быть направлен на одновременное взаимодействие с широким кругом партнеров, включая не только представителей финансовой отрасли. Это позволит создавать комплексные продукты, охватывая, таким образом, еще большее

количество заинтересованных лиц, а взаимодействие между клиентами и фондами станет более оперативным, современным и персонализированным.

Также интеграция с популярными сервисами поможет повысить лояльность не только существующих клиентов, но и привлечь новых, в том числе среди молодых пользователей в возрасте от 18 до 30 лет. Именно эта аудитория заинтересована в долгосрочных инвестициях и может оценить перспективные выгоды от сотрудничества с НПФ [148].

Обозначим перечень мероприятий, направленных на развитие новых цифровых технологий в финансовом секторе (рис. 2.6).

Мероприятия по развитию новых цифровых технологий в финансовом секторе	развитие системной регуляторной политики,
	сохранение возраста назначения негосударственной пенсии,
	гарантирование негосударственного пенсионного обеспечения,
	снижение финансовой нагрузки на физических лиц за счет софинансирования негосударственной пенсии государством и работодателем,
	налоговое стимулирование,
	популяризация и развитие культуры НПО,
	внедрение «пакетных» продуктов,
	внедрение целевых пенсионных планов НПО,
цифровизация отношений с клиентами	

Рисунок 2.6 – Комплекс мероприятий по развитию новых цифровых технологий в финансовом секторе

Источник: составлено автором

Данный комплекс мероприятий, безусловно, будет иметь положительный эффект, но лишь на краткосрочную перспективу, поскольку не учитывает радикального влияния экосистемных технологических компаний, роль которых в экономике стремительно растет и оказывает влияние на качество жизни миллиардов людей. Таким образом, в конкурентной борьбе преимущество будет у тех НПФ, кто сможет активно адаптироваться и оперативно находить перспективы для дальнейшего развития.

Конкурентная борьба между российскими фондами может развернуться именно через реализацию экосистемного подхода путем формирования цифровых финансовых экосистем, включающих разнообразных агентов финансового рынка, в том числе и НПФ, и предлагающих широкую линейку как финансовых, так и нефинансовых сервисов и услуг. При этом получение преференций на продукты или услуги компаний, входящих в периметр экосистемы, будет серьезно способствовать выбору того или иного провайдера пенсионных услуг. Здесь может наблюдаться следующая тенденция – клиент предпочтет удобство пользования и доступность цифровых сервисов лучшим результатам инвестирования.

На фоне стремительной цифровизации финансовой отрасли остается открытым вопрос о перспективных траекториях цифровой трансформации НПФ. НПФ могут выбрать одну из следующих стратегий цифровизации:

1. Игнорировать существующие платформы и экосистемы и продолжить развитие в своей нише со своими продуктами/услугами;
2. Организовать коллаборацию с экосистемами и транслировать ценности данной экосистемы, при этом получать новый и доступный канал привлечения потребителей к своим продуктам/услугам;
3. Полностью изменить бизнес-модель и искать свой уникальный путь от продукта к целостной цифровой экосистеме.

Безусловно, преимущества встраивания своих услуг в одну глобальную экосистему для НПФ очевидны:

- снижается порог входа в онлайн-бизнес,
- компания оперативно находит потребителей,
- получает трафик,
- увеличивает конверсию.

Поэтому развитие, а также запуск множества конкурирующих между собой экосистем неизбежны.

Развитие экосистем – это долгосрочный тренд как в целом в мировой экономике, так и на рынке финансовых услуг. Несмотря на потенциальные риски, которые сопровождают развитие экосистем, их рост закономерен и отвечает современным потребностями рынка в условиях ужесточения конкуренции и цифровизации экономического пространства.

Под экосистемой негосударственного пенсионного фонда предлагается понимать бизнес-модель, реализующую компетенции пенсионного обеспечения клиентов посредством омниканальной системы в цифровой среде, обеспечивающей клиентов необходимыми для жизни сервисами, основу продуктовой линейки которой составляет пенсионное обеспечение клиентов.

Учитывая специфику деятельности участников пенсионной отрасли, система повышения конкурентоспособности негосударственного пенсионного фонда при экосистемном подходе представляет собой систему мероприятий и действий НПФ, направленных на достижение долговременных конкурентных преимуществ в процессе реализации услуг экосистемы НПФ, преследующую цель максимального удовлетворения ежедневных потребностей клиентов, обеспечения их защищенности при наступлении пенсионных оснований, максимизации прибыли на базе современных цифровых технологий.

Нивелирование рисков, связанных с деятельностью финансовых экосистем, возможно за счет совершенствования нормативно-правовой базы и регулирующих действий ЦБ РФ на рынке финансовых услуг. Необходимо понимать, что все участники экосистемы могут быть подвержены дополнительным рискам, если развитие экосистем не будет регулироваться должным образом.

К таким рискам можно отнести: недобросовестную конкуренцию, ущемление прав других субъектов экосистемы, монополизацию секторов рынка и/или технологий, незаконное использование персональных данных пользователей экосистемы, отсутствие должного уровня информационной

безопасности и др. Поэтому деятельность экосистем должна осуществляться в условиях регуляторного и налогового арбитража.

На сегодняшний день политика регуляторов находится в фазе активного развития. Поскольку действующие механизмы регулирования уже не столь эффективны, то на смену им постепенно придут новые, более эффективные в отношении регулирования деятельности экосистем.

Со стороны регулятора основные шаги должны быть предприняты в части акцентирования внимания на поддержании здоровой конкуренции, уменьшении потенциальных рисков, оказании помощи в развитии инновационных технологий в рамках создания и функционирования платформ и экосистем. Это будет способствовать получению пользователями экосистемы и всеми ее участниками максимальной выгоды.

Состояние конкуренции в отрасли по методу анализа М. Портера зависит от влияния пяти основных конкурентных сил (рис. 2.7).

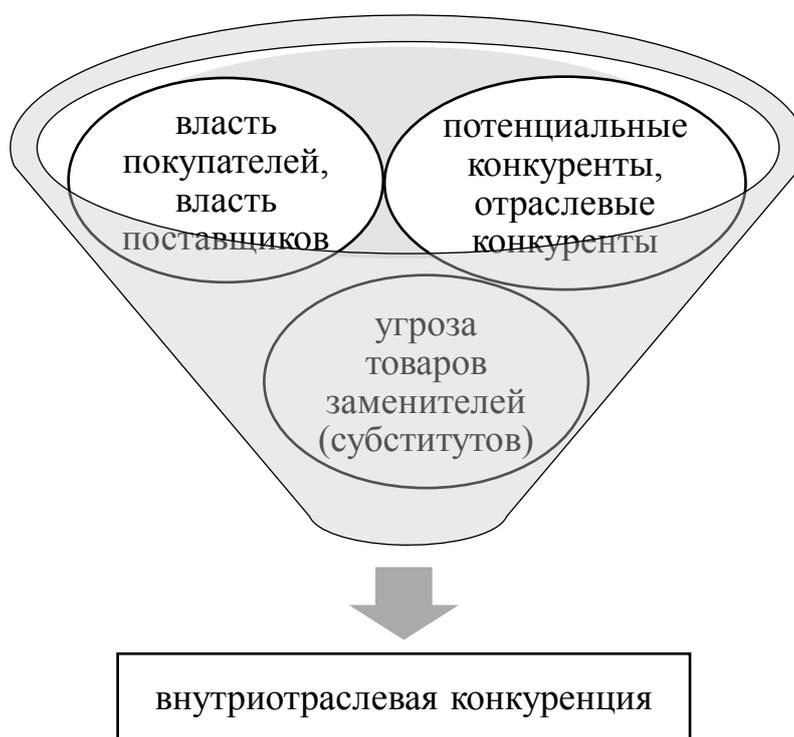


Рисунок 2.7– Конкурентные силы М. Портера

Источник: составлено автором по материалам [137]

Данный метод позволяет понять возможности и существующие угрозы, характерные для отрасли, а, кроме того, определить ключевые факторы

успеха отрасли. Результаты анализа конкурентной среды среди НПФ по методу М. Портера приведены в Приложении 1 и на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Базовые финансовые стратегии среди НПФ

Источник: составлено автором

Первой, наиболее значимой силой, оказывающей влияние на развитие конкуренции в сфере НПФ, является конкурентное давление финансовых компаний, производящих товары-заменители. Разница между продуктами НПФ и иными предложениями финансового рынка (вклады, ценные бумаги) довольно существенна и обычно в пользу последних, в силу, во-первых, привычности для потребителя, а, во-вторых, технологической оснащенности банковских и брокерских платформ, которые обеспечивают быстрый и простой доступ к конечному продукту для потребителя.

Второй силой, действующей на рынке пенсионного обеспечения, является конкурентное давление НПФ, завоевавших прочное место в отрасли. Рост числа участников в НПО обеспечен двумя крупными фондами, которые наращивают розничную клиентскую базу. Этому способствует развитая сеть филиалов банков, которые входят в одну финансовую группу с этими НПФ.

Остальные НПФ не конкурируют с крупнейшими фондами. Как правило, они стараются занять определенную нишу, где у них формируется клиентская база – это средние и крупные предприятия, а также население. Степень конкуренции между средними и малыми НПФ на рынке достаточно высока, она осуществляется за счет фактора цены. Крупные НПФ конкурируют за счет предоставления более широкого спектра услуг. Согласно анализу, на рынке НПФ присутствует средний уровень внутриотраслевой конкуренции.

Третья сила выражается в конкурентном давлении потенциальных новичков. НПФ-лидеры практически не конкурируют с НПФ-новичками и не препятствуют выходу последних на рынок. Появление новых конкурентов связано с эффектом масштаба. Для эффективного функционирования при данном уровне развития отечественного рынка НПФ необходимо иметь широкую сеть филиалов или представительств и высокую капитализацию. Это достаточно сложная задача, связанная с бурным развитием рынка ритейла и недостаточностью средств у средних и малых НПФ для удовлетворения потребностей крупных промышленных структур. Все более весомым становится барьер стратегического поведения действующих на рынке НПФ. Существенны и административные барьеры, действующие на рынке, сопряженные, прежде всего, с лицензированием пенсионной деятельности, порядком государственной регистрации, требованием к минимальному уставному капиталу фонда, а также регламентированным взаимодействием с участниками финансовых рынков - управляющими компаниями.

Четвертой силой выступает конкурентное давление потребителей. Естественное желание потребителей иметь дело с одним поставщиком услуг, а не с несколькими разными, обуславливает их выбор в пользу крупных НПФ, предоставляющих широкий спектр финансовых услуг. В связи с этим средние и крупные НПФ, имеющие такую возможность, стараются максимально расширить список оказываемых услуг.

И, наконец, пятой силой является конкурентное давление поставщиков. В пенсионной отрасли в качестве поставщиков можно обозначить управляющие компании и компании, предоставляющие услуги по программному обеспечению далее – ПО). Деятельность управляющих компаний строго регулируется государством. Кроме того, у НПФ есть возможность обращаться к нескольким УК для диверсификации рисков. По поводу взаимодействия с поставщиками ПО следует указать, что часть стратегического ПО, обеспечивающего жизнеспособность НПФ, разрабатывается и сопровождается НПФ самостоятельно, другая часть – приобретается полностью или находится на сопровождении. На практике, рынок поставщиков ПО даже в условиях санкционных ограничений предлагает варианты для смены поставщика без особых рисков для НПФ.

Анализ внутриотраслевой конкурентной среды выявил, что наиболее значимой силой, оказывающей влияние на развитие конкуренции в сфере НПФ, является конкурентное давление финансовых компаний, производящих товары-заменители. В этой связи конкурентная стратегия негосударственного пенсионного фонда должна базироваться на широком спектре цифровых сервисов и услуг, позволяющих обеспечить уникальную потребительскую ценность.

2.3 Адаптивность как важнейшая характеристика в оценке развития НПФ

Оценка уровня развития финансовой организации, включая НПФ, сопряжена с определением её конкурентной позиции и формированием конкурентных преимуществ на финансовом рынке. По этому поводу Ю.Б. Рубин отмечает, что конкурентная позиция способствует выявлению того положения, которое «занимают субъекты предпринимательства в конкурентной среде по отношению к тому или иному конкуренту. Количественно оно измеряется, прежде всего, с помощью оценки доли их продаж на рынке. Совокупность этих позиций определяет место, точку

присутствия соперников в системе отношений внутри конкурентной среды» [154].

Изучение основных конкурентов и условий конкуренции необходимо финансовым организациям для того, чтобы сделать выводы по поводу разработки и реализации собственной эффективной конкурентной стратегии и сохранения конкурентных преимуществ. Главной целью оценки конкурентоспособности финансовых организаций является определение занимаемого ими положения на финансовом рынке. При этом решаются сопутствующие задачи, направленные на:

- формирование программы выхода на новые рынки сбыта,
- определение потенциальных партнеров для осуществления совместной деятельности,

- разработка мероприятий по повышению уровня развития системы НПФ.

- В экономической науке предложены разнообразные методики, направленные на оценку уровня развития системы НПФ. Эти методики различаются по своим содержательным аспектам, форме отображения результатов оценки, применяемому оценочному инструментарию и прочим классификационным признакам. Однако, если теоретические исследования сущности конкуренции освещены достаточно широко, то практические аспекты оценки конкурентоспособности с учетом современных реалий требуют совершенствования.

Наиболее серьезную апробацию прошли методики, направленные на оценку конкурентоспособности продукции. Они известны научному сообществу и активно применяются на практике. В отношении же оценки конкурентоспособности организации универсальной методики не существует. Это справедливо и в отношении методического базиса оценки конкурентоспособности НПФ.

Развитие системы среди НПФ в силу своей специфичности малоизучена. Еще менее затронуты в экономической литературе

практические аспекты совершенствования стратегии развития конкурентоспособности НПФ. Тем не менее проблема оценки конкурентоспособности НПФ существует, и каждому фонду необходимо знать свои сильные и слабые стороны в этой конкурентной борьбе.

Осуществляя свою деятельность в конкурентной среде, НПФ стремятся приобрести устойчивость, что акцентирует внимание на решении конкретных задач в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах. Для обеспечения конкурентоспособности НПФ должны успешно осуществлять свою деятельность внутри пенсионного рынка. Поэтому концепт конкурентных действий занимает центральное место в исследовании конкуренции как бизнес-процесса [154]. Основываясь на этой позиции, рассмотрим методические подходы к оценке конкурентоспособности НПФ.

Следует отметить, что большинство действующих методов, используемых в оценке конкурентоспособности НПФ, разработаны в отношении компаний, работающих в различных отраслях. Поэтому использование одного из этих методов или даже нескольких из них в комплексе не позволит получить полноценной аналитической картины.

В частности, продуктовый метод основывается на том, что конкурентоспособность организации может быть оценена посредством оценки конкурентоспособности продукции. Таким образом, делается вывод: чем выше конкурентоспособность товара/услуги, тем выше конкурентоспособность самой организации. Используя данный метод, аналитик соглашается с тем, что возможности компании конкурировать на определенном товарном рынке напрямую зависят от конкурентоспособности ее товара/услуги.

Действительно, трудно представить успешное предприятие, производящее конкурентную продукцию или предоставляющее конкурентную услугу, но не вызывающее интерес у потребителей. В рамках данного метода связь между конкурентоспособностью товара/услуги и успешностью компании настолько сильна, что эти категории практически

идентичны. В использовании данного подхода есть положительный аспект – он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности компании – конкурентоспособность ее продукции.

Однако услуги, которые предлагают НПФ, не могут быть тождественны конкурентным преимуществам самих фондов. Как уже отмечалось ранее, идея самой услуги или продукта, а также их конкурентные преимущества могут быть не только заимствованы и скопированы другими фондами, но и улучшены, что в свою очередь приведёт к упущению экономической выгоды. Кроме того, в рассматриваемом методе конкурентоспособность НПФ представлена с позиции конкурентоспособности его услуги, другие составляющие деятельности самого фонда не учитываются. Поэтому, используя данную методику, получить полноценное представление о положительных и отрицательных сторонах работы НПФ весьма затруднительно.

Если конкурентоспособность товара/услуги отражает именно уровень спроса на данный товар/услугу, то конкурентоспособность компании характеризует эффективность ее деятельности. Конкурентоспособность товара/услуги можно рассматривать с точки зрения удовлетворенности потребителя этим товаром/услугой. В то же время конкурентоспособность компании отражает интересы ее собственников (акционеров, инвесторов, руководства). Таким образом, оценивать конкурентоспособность НПФ исключительно через призму конкурентоспособности предоставляемых услуг нецелесообразно.

С развитием функционала стратегического менеджмента, который, в первую очередь, позволяет повысить эффективность деятельности организации в долгосрочной перспективе, стала возможным более глубокая оценка конкурентоспособности компании, исходя из ее целей, в том числе долгосрочных, и функций. Так появились матричные методы оценки конкурентоспособности. Впервые такие методы были разработаны в 1960-х гг. и содержали в своей основе описание полученных результатов в виде

матричных форм. Еще одна особенность таких методов – акцентирование внимания на маркетинговом анализе деятельности компании, где сама компания рассматривается в виде комплекса бизнес-единиц.

Бостонская консалтинговая группа, которая стала популярна благодаря изобретению матрицы «Относительная доля рынка» – «Темпы роста рынка», явилась своего рода родоначальником последующих матричных моделей. В 1970-х гг. компания «МакКинси» представила свою матрицу для стратегического анализа компании «Дженерал Электрик», которая получила аналогичное название.

Впоследствии число матричных моделей увеличилось, появилось большое количество их вариантов. Наиболее популярные из них: модель Шелл, модель Хофера и Шенделя, матрица Томпсона-Стрикленда, матрица Ж.Ж. Ламбена, матрица Arthur D. Little (ADL). В современном стратегическом менеджменте существует большое число матриц, многие из которых появились на основе вышеуказанных моделей.

Отдельную популярность получила матрица SWOT-анализа. Разработанный практически в одно время с матрицей Бостонской консалтинговой группы, этот метод стал результатом развития школы стратегического планирования. Классический SWOT-анализ состоит из определения сильных и слабых сторон деятельности компании, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей. Некоторые экономисты относят SWOT-анализ к методам оценки конкурентоспособности организации, однако он скорее выступает методом разработки стратегии компании и помогает выполнить оценку конкурентной среды.

Преимуществами метода SWOT-анализа являются простота и наглядность матриц. Владея необходимыми данными, с помощью матричных моделей можно достаточно точно оценить конкурентные преимущества компании. Однако, чтобы использовать эти модели, зачастую необходимо провести колоссальную аналитическую работу, собрать достаточно

маркетинговой информации или выполнить трудоемкие исследования. При отсутствии или недостоверности такой информации созданная матрица будет сильно упрощена.

Применительно к НПФ данный метод характеризуется минимальным использованием количественных параметров и математического аппарата, что, по нашему мнению, не позволяет в достаточной мере осуществить количественный анализ в отношении динамики факторов конкурентоспособности фондов. Также матричные методы сужают сам комплекс факторов, которые характеризуют конкурентную ситуацию в финансовой сфере и преимущества НПФ. Как следствие, затрудняется формирование решений руководством НПФ.

Рассмотрим еще одну группу методов – операционные. Исходя из их содержания, наиболее конкурентоспособными выглядят те компании, где функционирование всех подразделений и служб осуществляется наилучшим (оптимальным) образом. Все факторы, которые влияют на функционирование служб и подразделений, рассматриваются как ресурсы этой компании. Таким образом, оценка эффективности работы каждой службы подразумевает оценку эффективности использования ею определенного вида ресурсов. Под ресурсами понимают широкий перечень позиций. К нему можно отнести капитал компании, ее сотрудников, качество управления, состояние маркетинга и т.д. Каждый из видов ресурсов оценивается соответствующим количественным или качественным показателем. В результате такой оценки конкурентоспособность компании представляется через систему показателей, которые в совокупности позволяют оценить эффективность выполнения различных финансово-хозяйственных операций.

Для реализации подобной оценки необходимо определить показатели и операции, которые являются наиболее значимыми для поддержания конкурентоспособности. Такие данные обычно систематизируются по разным направлениям: маркетинговые, экономические, производственные,

организационные, кадровые и т.д. Показатели и операции могут существенно отличаться. Это зависит от сферы, которая исследуется, а также от автора самой методики. При этом показатели, включаемые в оценку, могут быть достаточно распространенными и часто используемыми в экономической науке, а могут быть абсолютно новыми и вводиться впервые.

Положительным в данном методе является возможность учитывать при оценке большое количество операций. Это позволяет более точно оценить конкурентоспособность компании. Однако такая оценка может включать сложный математический аппарат, поскольку для итоговой оценки часто формируются системы показателей, которые могут включать несколько десятков параметров. Также возникает вопрос в отношении представления итогов такой оценки. Отсутствие единой и универсальной формы привело к появлению множества разнообразных форм отображения результатов. Кроме того, сбор самих данных иногда трудноосуществим, что, в конечном итоге, может существенно снизить практическую значимость метода.

Относительно НПФ следует отметить, что с учетом современной ситуации на финансовых рынках систему оценочных показателей целесообразно дополнить показателем адаптивности. Данный показатель определяет степень соответствия НПФ требованиям рынка, а также характеризует уровень конкурентоспособности бизнеса в новых условиях. Применение этого показателя, по нашему мнению, позволит определить уровень конкурентоспособности НПФ в текущий момент времени, отследить динамику, выявить имеющиеся проблемы, причины их возникновения, обеспечить условия, при которых НПФ имеет возможность оперативно реагировать и адаптироваться под внешние изменения и обеспечить свою устойчивость на рынке.

Операционные методы преимущественно используются специализированными организациями. В первую очередь, рейтинговыми агентствами, формирующими инвестиционные рейтинги компаний финансовой сферы. В своем анализе они используют оценку

кредитоспособности организации, количественные показатели деятельности, качественные показатели управленческих данных, показатели поддержки группы или государства и др.

Оценка деятельности российских НПФ осуществляется авторитетными рейтинговыми агентствами «Эксперт РА» и НРА. Результаты оценки от данных агентств наиболее грамотно и верно отражают финансово-хозяйственную деятельность НПФ и перспективы их развития. Однако, следует выделить недостатки, присущие данным методикам.

В первую очередь, в рейтингах наибольшее внимание уделяется платежеспособности компании, в то время как акцент должен быть сделан на ее конкурентоспособности.

Кроме того, сами оценочные модели носят закрытый и непубличный характер, и любая другая финансовая компания уже не сможет сама использовать такую модель для осуществления оценки.

Еще один аспект связан со стоимостью подобного исследования. Так как оценочные методики трудоемкие и задействуют для их реализации большое количество ресурсов, то и позволить воспользоваться ими могут только крупные организации.

Рассмотрим еще одну группу методов – комбинированные. В их основе находится оценка как достигнутой, так и прогнозируемой конкурентоспособности организации. Это определяет достоинства метода по сравнению с прочими.

При этом для определения текущей конкурентоспособности, как правило, используют продуктовый метод, а потенциальную конкурентоспособность принято определять с помощью оценки конкретных показателей, что, в свою очередь, тождественно операционному методу. С одной стороны, комплексное использование методов должно минимизировать отрицательные аспекты, присущие каждому из них и усиливать положительные стороны. Однако, на наш взгляд, такой симбиоз

методов только усилил их недостатки, значительно сократив частоту использования самого метода.

Ни один из вышеуказанных подходов к оценке конкурентоспособности компаний не нашел широкого применения в практике анализа деятельности НПФ. Помимо частных недостатков, отмеченных выше, анализ существующих подходов позволил выявить их следующие слабые стороны (рис. 2.9).

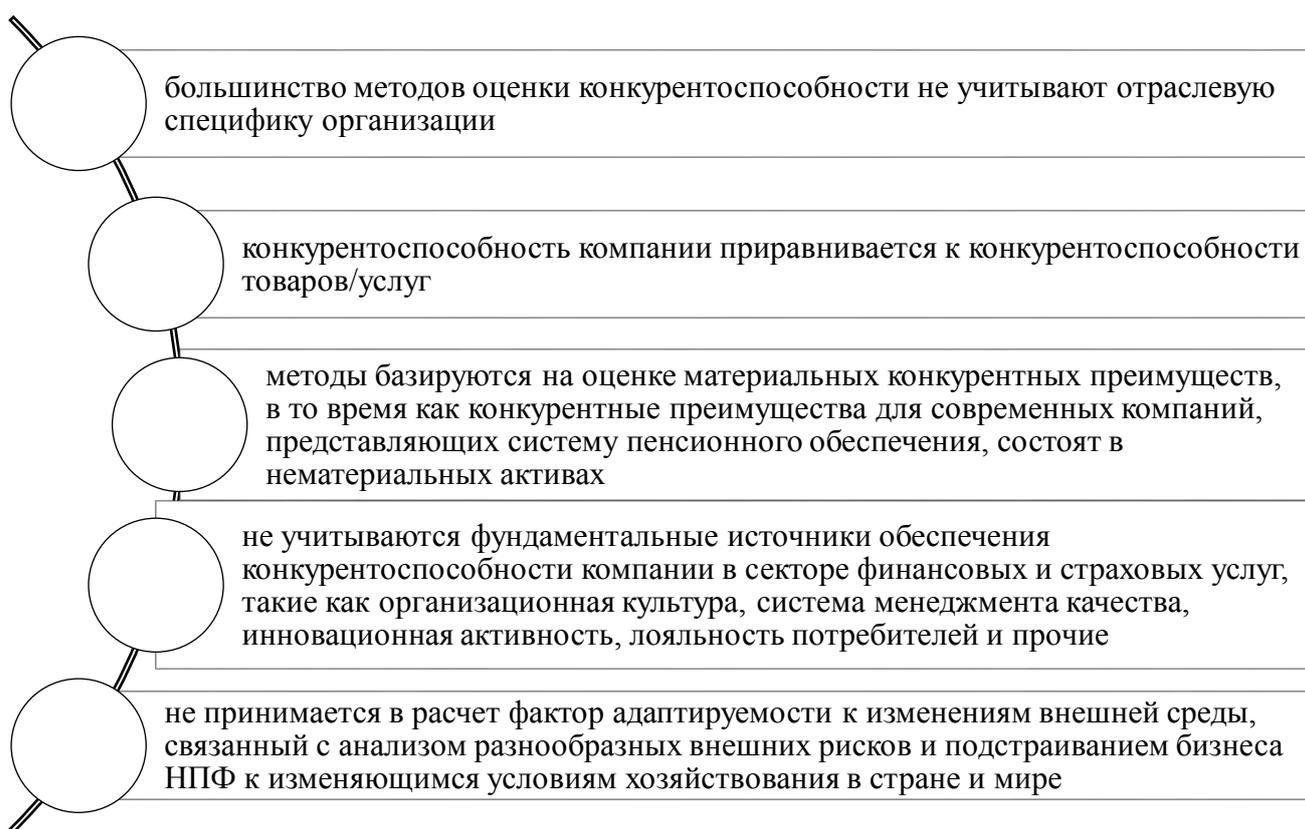


Рисунок 2.9 – Систематизация причин, по которым существующие методы оценки конкурентоспособности НПФ требуют совершенствования и актуализации

Источник: составлено автором

Поскольку в сравнительном анализе различных НПФ существенная роль отводится рейтинговому методу, обратим внимание на его недостатки в отношении применения к деятельности НПФ:

- не позволяет охарактеризовать способность НПФ по исполнению принятых на себя финансовых обязательств на перспективу;
- не раскрывает позицию о ликвидности и/или качестве портфеля ценных бумаг НПФ;
- не позволяет получить комплексное представление о кредитоспособности и финансовой устойчивости НПФ;
- отсутствует заключение о каком-либо качестве НПФ относительно его финансовых показателей, кроме как мнения о возможностях рейтингуемого лица по управлению инвестиционным процессом и качестве.

Еще один важный аспект заключается в том, что результаты рейтинга НПФ невозможно сопоставить с другими видами некредитных (специализированных) рейтингов, а также с кредитными рейтингами. Отсутствие такого функционала очень значимо, поскольку НПФ приходится конкурировать не только внутри пенсионной системы, но и за ее пределами, и одними из ключевых конкурентов НПФ как раз и являются банки, которые имеют свои рейтинги оценки.

Влияние факторов внешней среды на бизнес-процессы является крайне агрессивным, мало предсказуемым и чрезвычайно вредоносным. События последних лет, обусловленные распространением пандемии коронавируса COVID-2019, а затем и режимом ожесточенного санкционного давления на Россию, вынудили многие компании изменить свои приоритеты. Даже те компании, которые традиционно предоставляли услуги офлайн, попытались быстро адаптироваться к новой реальности. Изменения в жизни людей, вызванные современными историческими событиями, беспрецедентны и влияют на многие отрасли. Пенсионная отрасль не стала исключением.

В новых условиях пенсионная отрасль была вынуждена оперативно перестроить свою работу с учетом меняющихся условий в интересах всех участников: проведена реструктуризация как внутренних, так и внешних бизнес-процессов. Большинство сотрудников негосударственных пенсионных фондов были переведены на самоизоляцию с безопасным

удаленным доступом к коммуникациям. При поддержке ЦБ РФ и Национальной ассоциации пенсионных фондов негосударственные пенсионные фонды были включены в перечень организаций, осуществляющих деятельность, требующую ежедневного присутствия ключевых сотрудников на рабочем месте для обеспечения беспрепятственного назначения и выплаты пенсий гражданам. В короткие сроки была создана система удаленного доступа, которая позволила оперативно перевести все внутренние бизнес-процессы НПФ в новые условия работы.

Переход на удаленную работу стал серьезным вызовом для многих НПФ. Обеспечение удаленной работы сотрудников происходило в несколько этапов:

1. Подготовка, решение организационных и технических вопросов, предоставление всех необходимых цифровых инструментов для удаленной работы с соблюдением всех мер информационной безопасности каналов обмена информацией;
2. Синхронизация деятельности сотрудников НПФ;
3. Коммуникации: встречи в формате онлайн, постановка задач, обратная связь.

Несмотря на ряд послаблений, предоставленных Банком России пенсионным фондам на период пандемии, их обязательства сохранились. Поэтому удаленная работа сотрудников НПФ должна обеспечивать полноценную реализацию всех бизнес-процессов без снижения производительности, выполнение всех обязательств как перед участниками, застрахованными лицами, заказчиками, подрядчиками, так и перед всеми контролирующими органами.

Что касается удаленного взаимодействия с клиентами НПФ, то пандемия COVID-2019 стала тестом на наличие реальной цифровой инфраструктуры. Многие системы удаленного обслуживания оказались далеки от ожиданий потребителей. Выявлено, что ряд востребованных услуг,

таких как назначение накопительной пенсии, назначение частной пенсии, расторжение договора частной пенсии, поддерживаются не всеми системами дистанционного обслуживания НПФ.

Современные форматы удаленного обслуживания – это одновременно вызов для НПФ и реальная возможность быстро реагировать на растущий спрос на дистанционные услуги. Пандемия спровоцировала ажиотажный спрос на развитие цифровых технологий. Возможности для роста и технологического обновления, к которым ранее НПФ должны были готовиться годами, теперь стали доступны в считанные недели. Новые типы вызовов и проблем требуют от НПФ инноваций и переосмысления подходов к работе в кратчайшие сроки [100].

Одним из факторов обеспечения конкурентоспособной деятельности финансовой организации является заверение клиентов и акционеров в гарантированном выполнении всех своих текущих обязательств, а также готовности при наступлении непредвиденных чрезвычайных ситуаций продолжать оказывать услуги и обеспечивать непрерывность бизнеса [95].

Современная экономическая ситуация продемонстрировала, что ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности выступает способность НПФ быстро адаптироваться под внешние изменения. Адаптивность – это характеристика деятельности бизнеса, отражающая его возможности по реагированию на изменения внутренней и внешней среды. Низкий уровень адаптивности, при котором организация не может или не хочет реагировать на изменения внешней среды, несет угрозы ее выживанию [95].

Применительно к НПФ, предлагается трактовать адаптивность как характеристику деятельности НПФ, позволяющую оценить возможности реагирования бизнеса на изменение условий динамично изменяющейся внешней среды, с сохранением основной функции НПФ – обеспечение социальной защищенности граждан при выходе на пенсию и, как следствие,

стабильности общества в целом, а также формирование долгосрочных инвестиционных ресурсов, направленных на развитие экономики страны.

Рассмотрим взаимосвязь показателя адаптивности с факторами, обеспечивающими финансовую конкурентоспособность. Традиционно конкурентоспособность организации исследуют с позиции влияния трех групп факторов (рис. 2.10):

1. ресурсных – оценивают затраты ресурсов на единицу готовой продукции;

2. ценовых – исследуют уровень и динамику цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию (товары, услуги);

3. средовых – изучают степень воздействия факторов внешней среды на бизнес.

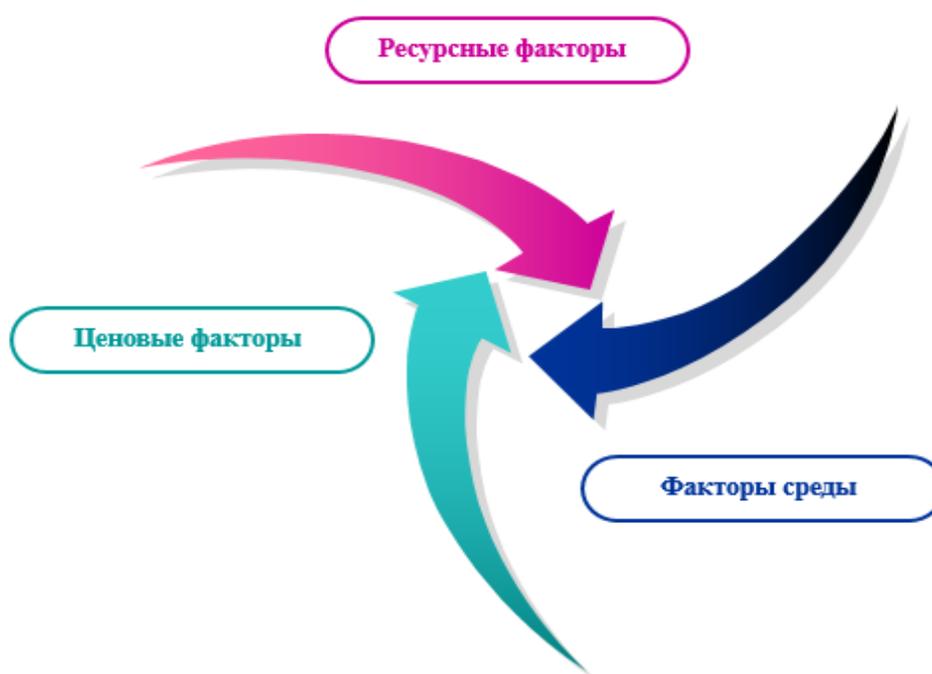


Рисунок 2.10 – Взаимосвязь показателя адаптивности с факторами, обеспечивающими финансовую конкурентоспособность

Источник: составлено автором

Трансформируем классические факторы, влияющие на конкурентоспособность, применительно к деятельности НПФ (Приложение 2).

Управление ресурсами тесно взаимосвязано с соблюдением интересов собственников бизнеса НПФ. Обеспечение конкурентоспособности выражается в: сохранности активов, повышении стоимости бизнеса, выплате дивидендов, отсутствии предписаний регулятора, а также жалоб со стороны клиентов.

Управление ценовыми факторами взаимосвязано с реализацией задач по работе с клиентами НПФ, в части: обеспечения сохранности инвестиций и приемлемого уровня их доходности, омниканальных каналов обслуживания, доступа к услугам в формате 24/7, качественного сервиса, предоставления расширенного перечня услуг (фонд как финансовый партнер в вопросах пенсионного обеспечения и сопутствующих услуг).

Учет средовых факторов состоит в обеспечении требований законодательства и регуляторов НПФ.

Таким образом, на микроуровне НПФ способен управлять непосредственно ресурсными факторами обеспечения конкурентоспособности. Имея высокую адаптивность к изменению данной группы факторов, НПФ наращивает собственную конкурентоспособность за счет решения таких задач, как: снижение расходов, повышение стоимости бизнеса, снижение рисков рекламаций, жалоб, судебных исков [35].

Ценовыми факторами НПФ может управлять опосредованно. Высокий уровень адаптивности к действию данных факторов позволит удовлетворить потребности клиентов НПФ за счет: расширения перечня предоставляемых услуг и каналов их получения, круглосуточного предоставления услуг в онлайн формате из любой территориальной точки, где есть интернет.

Факторами изменения среды управлять невозможно, но, демонстрируя высокий уровень адаптивности к ним, НПФ существенно повышает свою конкурентоспособность за счет: высокой скорости реакции на изменение законодательства, оперативной перестройки бизнес-процессов, актуализации внутренних нормативных документов, автоматизации бизнес-процессов.

Предлагается оценивать уровень адаптивности негосударственного пенсионного фонда (ИНТа) следующим образом:

$$INT_a = \sqrt[n]{A_i},$$

(1)

где A – значение соответствующего показателя;

n – количество показателей.

Значение интегрального показателя оценки уровня адаптивности НПФ находится в пределах:

$$0 \leq INT_a \leq 1.$$

Критерии оценки ИНТа варьируют в следующем диапазоне:

- зона низких значений: $0 \leq INT_a < 0,33$;
- зона средних значений: $0,33 \leq INT_a < 0,66$;
- зона высоких значений: $0,66 \leq INT_a \leq 1,00$.

Интегральный показатель оценки уровня адаптивности НПФ представляет собой оценку совокупного потенциала фонда по обеспечению его выживаемости в конкурентных условиях.

На сегодняшний день показатель адаптивности НПФ позволяет не просто оценить степень соответствия фонда требованиям рынка, а в более широком смысле характеризует обеспечение жизнеспособности и конкурентоспособности бизнеса в новых условиях [132].

Предлагается руководствоваться следующим подходом к применению показателя адаптивности, а именно – ранжировать значимость (вес) данного параметра оценки в соответствии с уровнем управления фактором конкурентоспособности НПФ (ресурсный, ценовой, средовой), т.е. чем выше уровень управления, тем выше вес [213]. Другими словами, адаптивность выступает индикатором для принятия управленческих решений, какому из трех основных факторов конкурентоспособности требуется уделить максимальное внимание (ресурсному, ценовому, средовому).

Так низкий показатель адаптивности по фактору среды свидетельствует о том, что, при изменении законодательства по вопросу предоставления обязательной отчетности регулятору, НПФ не сможет оперативно и качественно провести методологическую работу, сформировать новые бизнес-требования и технические задания для формирования отчетности из действующего программного обеспечения и, соответственно, не исполнит требования регулятора. В данном случае НПФ несет лицензионный риск, т.к. деятельность НПФ подлежит лицензированию и в соответствии с Федеральным законом «О негосударственных пенсионных фондах» несвоевременное предоставление и/или предоставление недостоверной отчетности является основанием для аннулирования лицензии.

Рассмотрим влияние показателя адаптивности на еще одном конкретном примере. В сентябре 2021 г. вступил в силу Базовый стандарт защиты прав и интересов получателей финансовых услуг, исполнение которого является обязательным для всех НПФ. Фонд в соответствии с Базовым стандартом обязан:

- привести агентские договоры в соответствие с требованиями стандарта;
- провести инструктаж агентов по Базовому стандарту;
- раскрывать на своем сайте реестр действующих агентов.

В указанный реестр подлежат включению и раскрытию следующие данные агентов: ФИО, адрес регистрации по месту жительства, почтовый адрес, адрес электронной почты, реквизиты паспорта, ИНН, СНИЛС. Размещение указанных данных на сайте НПФ является распространением персональных данных, которое в соответствии с Федеральным законом «О персональных данных» может осуществляться фондом только при наличии согласия самого агента. Раскрытие реестра без согласия агента на распространение его персональных данных ставит фонд в ситуацию прямого нарушения прав агентов, как субъектов персональных данных, а нераскрытие

(в том числе в случае неполучения согласия агента) – в ситуацию несоблюдения требований Базового стандарта.

Таким образом, имеется четкая позиция регулятора: хочешь работать с агентами – раскрывай их личные данные. Не можешь получить согласие агента на распространение его данных, значит не имеешь права с ним заключить агентский договор. Если же договор уже заключен, а согласие агента не получено – договор необходимо расторгнуть. Безусловно, ситуация с раскрытием персональных данных агентов на сайте НПФ в свободном доступе является для многих агентов неприемлемой. Следовательно, перед НПФ остро встает вопрос о сокращении точек присутствия, снижения доступности услуг клиентам фонда (особенно для территориально удаленных).

Данные примеры свидетельствуют о важности адаптации НПФ к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Научные изыскания способствуют постоянному совершенствованию методологии оценки конкурентоспособности: разрабатываются и вводятся новые экономические критерии и показатели, создаются разные варианты матриц, строятся новые системы координат. Однако практическая реализация многих методик оценки в конкретных экономических условиях либо затруднительна, либо ее результаты неинформативны. Данные позиции определяют необходимость разработки методики оценки конкурентоспособности НПФ, адекватной современным условиям работы пенсионных фондов на российском финансовом рынке.

Выводы по главе 2

1. Исследован комплекс проблем, отягощающих развитие национальной пенсионной системы, выражающийся в: слабой динамике развития пенсионной отрасли, низкой вовлеченности НПФ в инвестиционную деятельность, высокой регуляторной нагрузке. Обоснована значимая роль отечественных НПФ как активных участников пенсионного рынка в решении важных стратегических задач. Их миссия состоит в том,

чтобы помочь найти оптимальные пути для сохранения и поддержания комфортного уровня жизни граждан после окончания трудовой деятельности.

2. В диссертации выявлены основные тренды, сопровождающие развитие фондов, определяющие значимость использования экосистемного подхода в формировании новой бизнес-модели НПФ. Экосистемность в построении новой бизнес-модели НПФ позволит реализовать стратегию Life-cycle Investment, т.е. инвестирование на разных этапах жизненного цикла клиента и индивидуализация траектории пенсионных продуктов. Такая стратегия повышения конкурентоспособности НПФ позволит более четко учитывать инвестиционные приоритеты и обеспечить желаемый доход для клиентов в зависимости от их возраста и целей.

3. Индивидуализированный подход в развитии НПО видится в качестве наиболее приоритетного концепта бизнес-деятельности негосударственных пенсионных фондов. Развитие формата целевых пенсионных планов, учитывающих профессиональную, отраслевую, региональную, а также возрастную специфику клиентов становится базовым в реализации стратегии повышения конкурентоспособности НПФ. В этом аспекте положительное влияние способно оказать развитие партнерства между работниками и работодателем. Постановка задачи пенсионного обеспечения сводится к формированию базовой государственной пенсии, сформированной за счет отчислений страховых взносов в ПФР работающего населения, представляющей собой своеобразный прожиточный минимум. Для достойного обеспечения жизни пенсионера необходимо сформировать дополнительную пенсию за счет отчислений собственных денежных средств работника, произведенных в предшествующие периоды, возможно, вкупе с работодателем.

4. В отношении исследования современных тенденций пенсионного рынка вынесено суждение, что от НПФ требуется обеспечивать конкурентные преимущества не только внутри отрасли, но и за ее пределами.

Конкурентная борьба между фондами может развернуться именно через реализацию экосистемного подхода путем формирования цифровых финансовых экосистем, включающих разнообразных агентов финансового рынка, в том числе и НПФ, и предлагающих широкую линейку как финансовых, так и нефинансовых сервисов и услуг. При этом получение преференций на продукты или услуги компаний, входящих в периметр экосистемы, будет серьезно способствовать выбору того или иного провайдера пенсионных услуг.

5. Результаты анализа внутриотраслевой конкуренции среди НПФ позволили сделать вывод, что конкурентная стратегия негосударственного пенсионного фонда должна базироваться на широком спектре цифровых сервисов и услуг, позволяющих обеспечить уникальную потребительскую ценность.

6. Расширены критерии оценки уровня развития системы НПФ показателем адаптивности. Установлена взаимосвязь адаптивности и факторов, обеспечивающих конкурентоспособность (ресурсных, ценовых, средовых). Обосновано влияние адаптивности на конкурентоспособность негосударственных пенсионных фондов. Предложен подход по ранжированию факторов конкурентоспособности в оценке уровня адаптивности, что позволяет использовать адаптивность как индикатор для принятия управленческих решений, какому из трех основных факторов конкурентоспособности требуется уделить максимальное внимание (ресурсному, ценовому, средовому).

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ НА ОСНОВЕ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА

3.1 Разработка стратегии повышения системы развития НПФ

Цифровая трансформация финансовой отрасли обуславливает необходимость изучения и применения в практике деятельности НПФ экосистемного подхода. Эволюция цифровой трансформации финансовой отрасли в целом и сферы пенсионного обеспечения в частности, создавшая предпосылки и условия для развития новой бизнес-модели, основанной на экосистемном подходе, исследована А.Е. Абрамовым, М.М. Аранжереевым, Б.С. Бадмаевой, В.В. Батаевым, Н.И. Быкановой, Р.Р. Габдулхаковым, С.С. Галазовой, Д.В. Гордя, И.В. Данишевской, Т.С. Есаулковой, В.А. Карпинской, А.С. Киселевой, Г.Б. Клейнером, О.М. Колобаевым, Л.А. Коньшиной, А.А. Кузиным, С.А. Лукиным, Д.М. Максимовым, И.В. Некрасовой, Ю.Б. Ногиным, И.Ю. Орловой, Е.В. Поповым, М.А. Рыбачук, О.С. Сальковой, О.Ю. Свиридовым, В.Л. Симоновой, Е.В. Смольниковой, Ю.А. Соловей, А.И. Сорокиным, Е.А. Федуловой, И.П. Челак, М.И. Черновой, С.Н. Эрлик, Е.В. Юдиной, А.К. Яковлевой, Е.Л. Якушевым и другими. Указанные и другие ученые едины во мнении, что классическая бизнес-модель финансовых организаций, в том числе НПФ, базирующаяся на предоставлении услуг в рамках узкого профильного сегмента деятельности, не соответствует новым цифровым форматам обслуживания клиентов, а потому не способна на перспективу обеспечивать конкурентоспособность и прибыльность бизнеса.

Цифровизация экономического пространства благодаря использованию технологий больших данных, искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности и прочим инновационным технологиям способствует появлению новых форматов взаимодействия с клиентами,

усиления концентрации внимания бизнеса на потребностях клиентах. Современные цифровые сервисы доступнее, быстрее и комфортнее, а потому смена традиционных форматов ведения бизнеса на бизнес-модели, облаченные в цифру, представляет собой актуальное направление развития.

Поскольку НПФ имеет возможность оперировать всего лишь двумя базовыми продуктами – ОПС и НПО, в целях обеспечения конкурентоспособности фондов необходимо ускорить процессы цифровой трансформации и перейти к формированию цифровой экосистемы на базе использования современных цифровых финансовых технологий.

Для выстраивания стратегической линии поведения НПФ необходимо осуществить сегментирование рынка, выделив два сегмента:

1) клиенты в накопительном периоде, которые пока только копят и не достигли пенсионных оснований,

2) клиенты, которые получают пенсию – они достигли пенсионных оснований, получают корпоративную пенсию и / или пенсию, сформированную за счет собственных средств.

Соответственно, два основных клиентских сегмента НПФ имеют разные потребности, что определяет структуру сервисов экосистемы. Создавая экосистему НПФ, необходимо осуществлять ее проектирование в разрезе двух уровней:

I уровень – создание концепции экосистемы, ее ДНК на уровне бизнес-моделирования, принципов жизнеобеспечения системы и мотивации участников,

II уровень – организация бизнес-процессов.

Рассмотрим каждый из уровней построения экосистемы.

По поводу моделирования экосистемы отметим, что прогрессивные НПФ пришли к пониманию того, что в первую очередь необходимо определиться с потребностями клиентов и возможностями их удовлетворения. Особенность бизнеса НПФ состоит в том, что потребности клиентов связаны с тем жизненным периодом, в котором находится клиент:

это или накопительный период, или период, когда наступили пенсионные основания.

Сгруппировать потребности клиентов можно в следующем виде (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Потребности клиентов НПФ

Источник: составлено автором

Потребности клиентов НПФ по многим направлениям пересекаются как с сервисами, предоставляемыми финансовыми кредитными организациями, так и с сервисами лайфстайлинга, предлагаемыми компаниями финтеха.

Проблематика наполнения экосистемы НПФ сервисами и услугами представляет собой актуальную и нетривиальную задачу. Разработчикам экосистемы необходимо определиться с объемами охвата клиентов услугами лайфстайлинга: является ли целесообразным предлагать клиентам услуги, затрагивающие практически все аспекты жизнеобеспечения, или в качестве

основы продуктовой линейки использовать финансовые продукты, являющиеся «якорными» для негосударственных пенсионных фондов. Таким образом необходимо задать движение экосистемы по одной из двух траекторий. Первая видится в практически стопроцентном покрытии самых разнообразных жизненных нужд клиентов на базе одной экосистемы. Т.е. речь идет о построении экосистемы в формате лайфстайл. Вторая траектория – это создание нишевой экосистемы, ориентированной на полноценное удовлетворение потребностей клиента лишь в одной из жизненных сфер.

В финансовой практике применяют разные подходы к наполнению экосистемы сервисами и услугами. Известны модели экосистем Сбербанка и Тинькоффа, на рассмотрении которых остановимся подробнее. Сбербанк пытается включить в экосистему многочисленные сервисы, в том числе не характерные для финансовой среды. Например, в отношении сервисов доставки еды или такси эксперты высказывают мнение, что достижение их конкурентоспособности и окупаемости в финансовых экосистемах весьма затруднительно. В Сбербанке же заверяют, что добьются успеха в этом сегменте благодаря высокой степени лояльности клиентов и сформированной привычке пользоваться его услугами. Напротив, Тинькофф строит глубоко осмысленные сервисы вокруг потребностей своих клиентов. Банк осознанно входит только в те ниши, где у него есть существенные конкурентные преимущества, проводя анализ их востребованности конечными пользователями.

По мнению автора, необходимо придерживаться нишевого подхода при сегментировании рынка. Выбор данного подхода обусловлен наличием ряда существенных обстоятельств, а именно:

– следует учитывать финансовые возможности НПФ: далеко не все организации-участники пенсионной отрасли могут позволить себе вкладывать дорогостоящие и долгосрочные инвестиции в построение экосистемы. Для сравнения приведем данные по ВТБ, который планирует потратить на построение своей экосистемы 10 млрд. рублей, и по Сбербанку,

который на создание небанковской части экосистемы уже потратил более 1 млрд. долларов,

– существенными являются риски входа НПФ в новые сегменты, что связано с отсутствием опыта, навыков и компетенций при работе с данными продуктами и услугами.

Авторская позиция состоит в том, что при построении экосистемы НПФ целесообразно следовать нишевому подходу, который позволяет сконцентрироваться на более персонализированной продуктовой линейке, более корректном анализе потребностей клиентов пенсионной отрасли в условиях постоянно меняющегося рынка. Реализация нишевого подхода в формировании экосистемы НПФ позволит четко сформулировать уникальное предложение, а также выстроить осмысленный, качественный, бесшовный сервис вокруг ежедневных потребностей клиентов (сегментированной аудитории), избежать необходимости вкладывать колоссальные инвестиции и нести высокие риски, связанные со входом в новые сегменты и отрасли [214].

По мнению автора, основной функцией НПФ должна остаться роль в обеспечении социальной защищенности граждан при выходе на пенсию и, как следствие, стабильности общества в целом, а также в формировании долгосрочных инвестиционных ресурсов, направленных на развитие экономики страны. Соответственно, НПФ необходимо сконцентрироваться на том виде деятельности, которым фонд владеет в совершенстве, создавая при этом современную цифровую платформу (собственную или партнерскую) с околофинансовыми сервисами, которые будут удовлетворять финансовые потребности клиентов. Эта стратегия обеспечения конкурентоспособности бизнеса представляется более реалистичной, нежели попытка создания экосистемы с широким многопрофильным набором сервисов и услуг.

Используя нишевый подход, смоделируем набор сервисов экосистемы НПФ (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Сервисы экосистемы НПФ

Источник: составлено автором

Потребности клиентов НПФ, находящихся в накопительном периоде, в полном объеме могут удовлетворить участники банковской сферы и технологические цифровые компании. В данном случае НПФ может быть представлен в экосистеме в качестве партнера, роль которого заключается в сопровождении услуг по пенсионному обеспечению.

Предложенный автором набор сервисов экосистемы позволит негосударственным пенсионным фондам сохранить роль в обеспечении социальной защищенности граждан при наступлении пенсионных оснований, уйти от колоссальных инвестиций и рисков, связанных со входом в новые сегменты и отрасли, удовлетворить действующие базовые потребности клиентов в периоде выплат, реализовать стратегию «Пенсия под ключ».

Содержание стратегии «Пенсия под ключ» состоит в том, что негосударственные пенсионные фонды станут для клиентов партнерами в вопросах пенсионного обеспечения. Предлагается наделить НПФ полномочиями по приему и обработке заявлений клиентов о назначении государственной пенсии по старости, т.е. клиенту не нужно будет обращаться в ПФР для назначения государственной пенсии и в НПФ для

оформления выплат за счет средств пенсионных накоплений и пенсионных резервов. Действующие технологические возможности и отрегулированные каналы связи между НПФ и ПФР позволяют реализовать данный функционал посредством Системы межведомственного электронного взаимодействия. А включение в экосистему околофинансовых сервисов позволит в полной мере обеспечить потребности клиентов, вышедших на пенсию: медицина, телемедицина, патронаж, гериатрия, надомные сервисы по уходу, онлайн-обучение.

Второй уровень работы над экосистемой – организация бизнес-процессов. Развитие дополнительных сервисов – проект масштабный. Он требует инвестиций в технологии и инфраструктуру. Также необходимо время, чтобы разработать удобный формат взаимоотношений с партнерами, например, с медицинскими центрами, фитнес-центрами, аптеками и прочими участниками экосистемы.

Важно учитывать, что цифровые технологии выступают одним из главных драйверов становления экосистемы. С технологической точки зрения бесшовная мультисервисная среда должна включать в себя следующие сервисы и технологии (рис. 3.3).

По поводу *сервисов обеспечения омниканальности* отметим, что клиент должен иметь доступ к единому набору сервисов независимо от канала взаимодействия. Важно, чтобы в рамках одной экосистемы пользователь мог максимально удовлетворить свои потребности, которые могут касаться разных сфер. Например, возможность внести взнос на персональный счет по программе НПО или заказать доставку лекарств из аптеки, не выходя из приложения-навигатора. В этом и есть одна из главных задач экосистемы – в рамках одного сервиса осуществлять обращение к разным функциям других продуктов данной экосистемы.



Рисунок 3.3 – Цифровые технологии, обеспечивающие бесшовность экосистемы НПФ для пользователя

Источник: составлено автором

Единая учетная запись является важным функционалом экосистемы. Экосистема, как правило, состоит из большого числа сервисов и функций. Каждое отдельное направление (например, банковское, инвестиционное и др.) представлено набором дополнительных сервисов и операций. Если изначально пытаться соединить все эти функции, то получится абсолютно неудобный интерфейс с точки зрения дизайна взаимодействия с пользователем. Использование разных логинов и паролей для каждого отдельного сервиса, во-первых, неудобно для самого пользователя, во-вторых, противоречит принципам экосистемы. Вот почему важно иметь единые логин и пароль для доступа в экосистему.

Безусловно, если экосистема формируется с «нуля», то ввести единую учетную запись для всех сервисов экосистемы не составляет проблем. Однако на практике создание экосистем строится по принципу аккумуляции совершенно разных самостоятельных сервисов. Как правило, у каждого такого сервиса уже есть своя система авторизации. На этой стадии могут возникнуть проблемы, связанные с тем, что часть

потребителей уже прошла процесс регистрации в разных сервисах (еще до момента объединения этих сервисов в единую экосистему). Но эти же клиенты в процессе регистрации не давали согласие на обработку своих персональных данных для работы своей учетной записи в другом сервисе. Поэтому на сегодняшний день наиболее приемлемым вариантом является создание дополнительного универсального способа аутентификации и регистрации для всей экосистемы. Такой способ должен быть доступен пользователю параллельно с обычной регистрацией в каждом отдельном сервисе.

Единый ID клиента и клиентский профиль. Как отмечалось ранее, важнейший принцип экосистемы – максимизация знаний о клиенте. В рамках этого принципа важен взаимный обмен данными о пользователях, который происходит между разными сервисами. Существенным является принцип, по какому параметру осуществляется идентификация клиента: в ряде систем для идентификации используются паспортные данные, в других – номер телефона. Если самих сервисов с разными системами идентификации много, то необходимо подключать к работе справочник соответствий идентификаторов на стороне каждой отдельной системы. Таким образом, нагрузка на информационные системы кратно возрастает, при этом сам процесс передачи данных клиентов усложняется.

Для достижения максимального результата в рамках обмена данными важно иметь уникальный идентификатор пользователя. Он должен быть единым для всех сервисов и функций экосистемы и формироваться в момент регистрации пользователя в любом продукте экосистемы. Такая же задача стоит в рамках единого хранения пользовательских данных. Необходимо настроить информационные системы всех сервисов таким образом, чтобы данные клиентских профилей сохранялись в централизованном хранилище. В этом случае данные из такого хранилища смогут решить сразу несколько задач: быть использованными для аналитики, а также быть задействованными для онлайн-обслуживания клиента.

Для экосистемы НПФ единый ID клиента и клиентский профиль важны по ряду обстоятельств. Во-первых, контакт-центр должен иметь возможность оказать поддержку клиенту по различным вопросам – от возможности получения услуг телемедицины до оформления пенсионных выплат. Для этого информация о клиентских событиях должна сохраняться централизованно и привязываться к единому сквозному клиентскому идентификатору. Во-вторых, важно понимать, какие потребности есть у клиента в данный момент и какие могут возникнуть в будущем, чтобы своевременно предложить их клиенту. На помощь с определением таких потребностей как раз и нацелена система единого клиентского профиля.

Единый платежный инструмент и централизованный клиентский биллинг. Учитывая задачу экосистемы по упрощению получения товаров и услуг, важно обеспечить клиенту такой же максимально быстрый и комфортный способ оплаты. Для удобства клиента создаются условия по оплате разных товаров и услуг с помощью единого платежного инструмента. При этом, оплачивая любой продукт экосистемы, клиент в конечном итоге должен получить дополнительную выгоду в финансовом плане (скидки, акции, эксклюзивные предложения) от других участников экосистемы.

В технологическом плане решить данную задачу достаточно просто – надо привязать банковскую карту клиента ко всем сервисам экосистемы. Таким образом, для клиента будет активен единый финансовый инструмент. Однако, как показывает практика, токенизация банковской карты в экосистеме влечет ряд потенциальных проблем в части финансовой выгоды клиента. Так, пользователи сталкиваются с проблемой отображения актуального баланса в разных сервисах, отсутствием возможности единого начисления бонусных баллов за использование разных сервисов экосистемы, отслеживанием единых историй как финансовых операций, так и используемых услуг. И если клиент теряет финансовую выгоду, то продукты самой экосистемы проигрывают в синергетическом плане.

В связи с этим логично использовать опыт зарубежных экосистем. Так, экосистема Aliexpress ввела в эксплуатацию свой собственный финансовый экосистемный сервис – AliPay. Этот сервис позволяет клиенту иметь единственный индивидуальный счет в данной экосистеме, благодаря которому клиент бесшовно проводит все финансовые операции в рамках одной экосистемы.

Задачи собственного финансового сервиса должны включать отслеживание всех финансовых операций клиента, автоматический расчет и начисление бонусов и привилегий (в случае выполнения клиентами обозначенных условий).

Другой вопрос касается расчетов с компаниями-партнерами, которые участвуют в начислении бонусов и привилегий. Если производить расчеты в разных системах, это займет много временных ресурсов. В этом случае для экосистемы НПФ будет логично использовать услугу по процессингу программ лояльности. Такая услуга позволяет оперативно обрабатывать все финансовые оплаты и автоматически производить расчеты с партнерами.

Событийная интеграция систем. Получая данные о клиентах в единой экосистеме, можно проводить глубокий анализ потребностей и запросов пользователей для дальнейшего развития сервисов. Такой анализ позволит понять какие товары, услуги и контент можно предложить клиенту не только сейчас, но и в ближайшем будущем.

В оценке используются подходы:

- 1) Next Best Offer – описывает, какой продукт пользователь приобретет в конкретный период времени,
- 2) Next Best Action – описывает, какое действие пользователь с наибольшей вероятностью совершит в следующий момент.

Чтобы составить итоговую картину с использованием обоих подходов, экосистемы производят анализ пользовательских действий в режиме онлайн. Для тщательного анализа используются большие массивы данных: информация о суммах, которые тратит пользователь, о времени и

продолжительности посещения сервисов, о количестве и составе покупок, а также другие данные о пользователе.

Важным аспектом является оперативное принятие решения о формировании ценностного предложения, так как готовность клиента к приобретению товара или действию через определенное время уже может сильно снизиться и предложение утратит актуальность. Посредством интеграции сервисов осуществляется информирование других сервисов экосистемы о потребностях и запросах потребителя. Единая идея выстраивания сквозного процесса решения бизнес-задач позволяет каждому сервису в режиме реального времени получать данные о клиентах. Создается своего рода «супермаркет» операционных данных. Функциональная интеграция позволяет получить синергетический эффект от взаимного дополнения сервисами друг друга.

Каждый отдельный сервис экосистемы способствует привлечению новых пользователей, как потенциальных потребителей для других экосистемных продуктов и услуг. Взаимодействия с одним сервисом, пользователю будет намного проще работать с другими сервисами в этой же экосистеме. Поэтому так важно заранее поэтапно проработать клиентский путь при вхождении каждого нового потребителя в экосистему. Наиболее продвинутые компании на основе накопленной статистики выявляют узкие места прохождения бизнес-процессов, модернизируют систему и динамически запускают новую версию. Таким образом ускоряется и повышается эффективность ведения бизнеса. Это обеспечивает более быструю адаптацию системы к изменениям.

Предлагается следующая последовательность построения экосистемы НПФ с использованием нишевого подхода может быть представлен следующим образом (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Последовательность построения экосистемы НПФ

Источник: составлено автором

1 шаг. Определить модель экосистемы:

- закрытая – без публичного объявления правил платформы, согласно которым на нее допускаются участники. Данная модель преимущественно используется аффилированными компаниями или их ограниченным кругом;
- открытая – доступ осуществляется на основе публично раскрываемых правил работы платформы;
- гибридная – сочетает открытые и закрытые сегменты.

Учитывая специфику деятельности НПФ, следует указать, что для НПФ целесообразной является закрытая экосистема, поскольку продукты пенсионного обеспечения являются для НПФ «якорными» и допуск в экосистему других НПФ или иных финансовых организаций может снизить маржинальность НПФ, составляющего ядро экосистемы. Включение банков в систему НПФ, как и наоборот, НПФ в систему банков, допустимо на тех условиях, когда «якорные» продукты не будут конкурировать с аналогичными банковскими продуктами.

2 шаг. Определить статус экосистемы:

- собственная – путем создания экосистемы на IT–платформе НПФ;
- партнерская – на IT-платформе партнера.

IT–инфраструктура для создания собственной экосистемы, как было отмечено выше, требует значительных инвестиций. За счет эффекта масштаба и особенностей поведения клиентов, вариант использования платформы партнеров для ряда НПФ может оказаться более выгодным, чем создание собственной цифровой платформы и осуществление полного цикла взаимодействия с клиентами экосистемы.

3 шаг. С учетом стратегии развития НПФ сформировать представление о востребованности партнерских сервисов, как у действующих клиентов, так и потенциальных.

4 шаг. На этом шаге требуется определить себестоимость и маржинальность партнерских сервисов.

5 шаг. Фонду необходимо идентифицировать перечень операций, которые будут доступны клиентам НПФ не только посредством омниканальной системы взаимодействия, но и офлайн. Для НПФ недопустима ситуация, когда клиенты по каким-либо причинам, например, техническим, лишаются онлайн доступа к системе, поскольку пенсионные выплаты для большинства клиентов НПФ становятся единственным источником дохода и носят жизненно важный характер. Поэтому НПФ обязаны обеспечить офлайн доступ к обслуживанию.

При этом основной функцией НПФ, по-прежнему, останется обеспечение социальной защищенности граждан при выходе на пенсию и, как следствие, стабильности общества в целом, а также формирование долгосрочных инвестиционных ресурсов, направленных на развитие экономики страны.

3.2 Совершенствование и апробация методического инструментария оценки развития системы НПФ с учетом влияния адаптивности и экосистемности

В целях обеспечения конкурентоспособности НПФ, а также формирования механизмов устойчивости к внешним потрясениям пенсионной отрасли назрела объективная необходимость в разработке универсальной методики оценки конкурентоспособности НПФ. Перед такой методикой ставятся задачи:

– во-первых, учитывать современную специфику деятельности НПФ, связанную с необходимостью реализации экосистемного подхода,

– во-вторых, итоговый показатель оценки должен формировать представление о совокупном потенциале развития НПФ за счет использования как базовых продуктов – ОПС и НПО, так и дополнительных сервисов экосистемы, что направлено на обеспечение приемлемого уровня конкурентоспособности фонда,

– в-третьих, отвечать условиям универсальности, комплексности, простоты расчетов, использования открытых и доступных данных.

Исходя из того, что современным драйвером обеспечения уровня развития системы НПФ выступают экосистемы, индикатор уровня экосистемности НПФ становится важным фактором в конкурентной борьбе негосударственных пенсионных фондов за клиентскую базу и одновременно способом повысить доходность бизнеса за счет реализации не «якорных» продуктов.

Интегральная оценка экосистемности негосударственного пенсионного фонда (Y_6), исходя из предложенного авторского набора сервисов экосистемы для клиентов НПФ, может быть рассчитана по следующей формуле:

$$Y_6 = a + b_1 * x_{61} + b_2 * x_{62} + b_3 * x_{63} + b_4 * x_{64} + b_5 * x_{65} + b_6 * x_{66}, \quad (2)$$

где Y_6 – экосистемность, (0;1)

X_{61} – медицина,

X_{62} – телемедицина,

X_{63} – патронаж,

X_{64} – гериатрия,

X_{65} – надомные сервисы по уходу,

X_{66} – онлайн-обучение лиц предпенсионного и пенсионного возрастов,

a, b_i – коэффициенты линейной регрессии.

Значение X_{61} – медицина рассчитывается по формуле:

$$A_1 * \text{вес} + B_1 * \text{емкость направления}, (0;1),$$

где A_1, B_1 – коэффициенты, показывающие влияние факторов вес и емкость (0;1).

Значение X_{62} – телемедицина, рассчитывается по формуле:

$$A_2 * \text{вес} + B_2 * \text{емкость направления}, (0;1),$$

где A_2, B_2 – коэффициенты, показывающие влияние факторов вес и емкость (0;1);

Значение X_{63} – патронаж, рассчитывается по формуле:

$$A_3 * \text{вес} + B_3 * \text{емкость направления}, (0;1),$$

где A_3, B_3 – коэффициенты, показывающие влияние факторов вес и емкость (0;1);

Значение X_{64} – гериатрия, рассчитывается по формуле:

$$A_4 * \text{вес} + B_4 * \text{емкость направления}, (0;1),$$

где A_4, B_4 – коэффициенты, показывающие влияние факторов вес и емкость (0;1);

Значение X_{65} – надомные сервисы по уходу, рассчитывается по формуле:

$$A_5 * \text{вес} + B_5 * \text{емкость направления}, (0;1),$$

где A_5, B_5 – коэффициенты, показывающие влияние факторов вес и емкость (0;1);

Значение X_{66} – онлайн-обучение лиц предпенсионного и пенсионного возрастов, рассчитывается по формуле:

$$A_6 * \text{вес} + B_6 * \text{емкость направления}, (0;1),$$

где A_6, B_6 – коэффициенты, показывающие влияние факторов вес и емкость (0;1);

Предлагается в оценке конкурентоспособности НПФ использовать следующий подход: ранжировать значимость (вес) данного параметра оценки в соответствии с показателем емкости рынка и удельного веса в формировании доходной части НПФ того или иного сервиса, т.е. чем выше показатель емкости рынка и удельного веса в формировании доходной части сервиса, тем выше его вес. Другими словами, при оценке конкурентоспособности НПФ низкий показатель экосистемности (с учетом того, что набор сервисов экосистемы был определен исходя из их востребованности клиентами и потенциальной емкости рынка) может свидетельствовать о следующем:

- снижении емкости рынка сервиса, представленного в экосистеме НПФ;
- снижении спроса на сервис, представленный в экосистеме НПФ, обусловленного как внешними факторами – изменение покупательского поведения клиента, так и внутренними – внутренний бизнес-процесс получения услуги клиентом не отлажен, услуга сложна в оформлении;
- снижении маржинальности сервиса, представленного в экосистеме НПФ.

Таким образом, показатель экосистемности выступает важным индикатором для принятия управленческих решений.

В разработке авторского методического подхода к оценке конкурентоспособности НПФ использована методика, предложенная Шапошниковым А.М. для коммерческих банков [199]. Методический инструментарий усовершенствован и дополнен показателями, позволяющими оценить влияние экосистемности и адаптивности на конкурентоспособность НПФ.

Предлагается использовать методику оценки конкурентоспособности НПФ, базирующуюся на шести проекциях, а именно: клиенты и рынки; ресурсы; процессы; результаты; адаптивность; экосистемность (рис. 3.5).

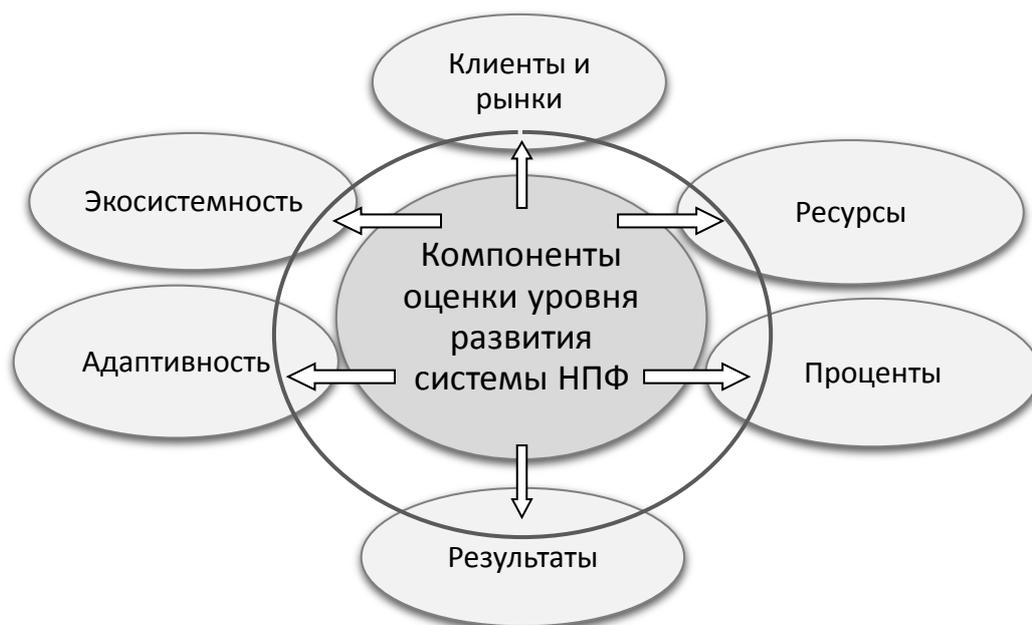


Рисунок 3.5 – Компоненты оценки уровня развития НПФ

Источник: составлено автором

Каждая проекция оценивается с использованием определенного набора показателей, представленных в Приложении 3.

Индекс конкурентоспособности НПФ рассчитывается следующим образом:

$$f(x) = y_4 * \frac{y_1 + y_3 + y_5 + y_6}{y_2}, \quad (3)$$

Значения Y_1 - Y_6 находятся с использованием уравнения регрессии.

КЛИЕНТЫ и РЫНКИ Y_1

$$Y_1 = a + b_1 * x_{11} + b_2 * x_{12} + b_3 * x_{13} \quad (4)$$

РЕСУРСЫ Y_2

$$Y_2 = a + b_1 * x_{21} + b_2 * x_{22} + b_3 * x_{23} + b_4 * x_{24} + b_5 * x_{25} + b_6 * x_{26} + b_7 * x_{27} + b_8 * x_{28} + b_9 * x_{29} + b_{10} * x_{2.10} + b_{11} * x_{2.11} + b_{12} * x_{2.12} + b_{13} * x_{2.13} + b_{14} * x_{2.14} + b_{15} * x_{2.15} \quad (5)$$

ПРОЦЕССЫ Y_3

$$Y_3 = a + b_1 * x_{31} + b_2 * x_{32} + b_3 * x_{33} + b_4 * x_{34} + b_5 * x_{35} \quad (6)$$

РЕЗУЛЬТАТ Y_4

$$Y_4 = a + b_1 * x_{41} + b_2 * x_{42} + b_3 * x_{43} + b_4 * x_{44} + b_5 * x_{45} \quad (7)$$

АДАПТИВНОСТЬ Y_5

$$Y_5 = a + b_1 * x_{51} + b_2 * x_{52} + b_3 * x_{53} \quad (8)$$

ЭКОСИСТЕМНОСТЬ Y_6

$$Y_6 = a + b_1 * x_{61} + b_2 * x_{62} + b_3 * x_{63} + b_4 * x_{64} + b_5 * x_{65} + b_6 * x_{66} \quad (9)$$

где: Y – функция линейной регрессии;

x_{ij} – аргументы, факторы, влияющие на значение функции;

a, b_i – коэффициенты линейной регрессии.

В результате комплексная оценка позволяет получить целостное представление о конкурентоспособности негосударственного пенсионного фонда с учетом влияния факторов адаптивности и экосистемности на развитие бизнеса.

Индекс конкурентоспособности $f(x)$ может изменяться в следующих диапазонах:

- зона низких значений: $0 < f(x) < 0,5$;
- зона средних значений: $0,50 \leq f(x) < 0,8$;
- зона высоких значений: $0,80 \leq f(x) < 1$.

Апробация методики оценки конкурентоспособности негосударственного пенсионного фонда проведена на материалах АО «НПФ «Сургутнефтегаз» (Приложение 4).

АО «НПФ «Сургутнефтегаз» – это региональный негосударственный пенсионный фонд, основанный 15 мая 1995 года. Согласно данным Банка России, фонд занимает 12 место по объему активов среди российских НПФ по состоянию на 31.03.2020 г. и первое место по уровню накопленной доходности среди негосударственных пенсионных фондов в течение последних пяти лет.

Фонд оказывает услуги как физическим, так и юридическим лицам. Клиентами АО «НПФ «Сургутнефтегаз» являются свыше 85 тысяч физических лиц и 17 юридических лиц. Основным вкладчиком, на которого приходится преобладающая доля обязательств фонда по НПО, выступает ПАО «Сургутнефтегаз».

Приоритетные направления работы фонда – обеспечение сохранности и эффективное управление пенсионными активами в интересах клиентов, а также развитие технологий клиентского сервиса и расширение спектра онлайн-услуг. Темпы прироста средств пенсионных резервов и пенсионных накоплений фонда сохраняют устойчивую динамику: объем обязательств вырос на 7,2% по НПО и на 7,6% по ОПС. При этом размерные показатели фонда остаются на невысоком уровне. Размеры среднего счета по НПО и ОПС значительно превышают установленный рейтинговым агентством «Эксперт РА» бенчмарк.

Результаты проведенной апробации показывают, что индекс конкурентоспособности АО «НПФ «Сургутнефтегаз» за анализируемый период находится в зоне значений, превышающих 0,81, что свидетельствует о высокой конкурентоспособности фонда.

Исследуя изменения индекса конкурентоспособности в динамике, следует отметить, что на снижение данного показателя существенное влияние оказали следующие категории: «КЛИЕНТЫ И РЫНКИ», «АДАПТИВНОСТЬ», «ЭКОСИСТЕМНОСТЬ».

При детальном анализе выявлено, что снижение данных критериев обусловлено влиянием следующих факторов:

- на критерий «КЛИЕНТЫ И РЫНКИ» оказало влияние снижение доходности по ОПС и НПО, размещенной на счетах клиентов фонда по итогам инвестирования за 2021 год;

- санкционные ограничения, требующие решения задач по импортозамещению программного и аппаратного обеспечения, нашли свое отражение на динамике критерия «АДАПТИВНОСТЬ», а также частично оказали влияние на критерий «РЕСУРСЫ», поскольку увеличились сметы на реализацию плана по импортозамещению;

- изменения критерия «ЭКОСИСТЕМНОСТЬ» (по смоделированному автором кейсу на основе действующего продукта НПФ) обусловлено снижением спроса на сервис, представленный в экосистеме

НПФ, из-за того, что внутренний бизнес-процесс получения услуги клиентом не отлажен и услуга имеет сложности с ее оформлением.

По итогам 2021 года доход от инвестирования средств пенсионных накоплений и пенсионных резервов АО «НПФ «Сургутнефтегаз», подлежащий распределению на пенсионные счета застрахованных лиц, составил 1,71% и 3,64% соответственно.

На результаты инвестирования средств пенсионных накоплений и размещения средств пенсионных резервов существенное влияние оказали факторы высокой волатильности фондового рынка и уровня инфляции. Под влиянием событий геополитического характера с марта 2021 г. ЦБ РФ стал ужесточать денежно-кредитную политику и повышать ключевую ставку, достигшую к концу года 8,5%. Рост ключевой ставки привел к снижению стоимости большинства долговых инструментов.

Вместе с тем, активная работа с инвестиционными портфелями пенсионных накоплений и пенсионных резервов с применением консервативной стратегии инвестирования позволила фонду получить положительный результат инвестирования за 2021 г., начислить доход на пенсионные счета клиентов фонда, сохранить лидирующую позицию по накопленной доходности.

Следует предложить мероприятия, направленные на повышение доходности от инвестирования средств пенсионных накоплений и размещения средств пенсионных резервов АО «НПФ «Сургутнефтегаз»:

1. Сокращение инвестиций в инструменты, наиболее подверженные рыночному риску (акции, долгосрочные облигации);
2. Размещение свободных средств в депозиты и краткосрочные инструменты денежного рынка, инструменты, предусматривающие компенсацию рыночного риска (индексируемые облигации на уровень инфляции или привязанные к ставкам денежного рынка).

Реализация данных мероприятий позволит выполнить две основные задачи, а именно:

1. Обеспечить размещение денежных средств по текущим рыночным условиям;

2. Аккумулировать денежные средства для вложений по лучшим доходностям по мере стабилизации ситуации на финансовом рынке.

Таким образом, реализация данных мероприятий позволяет фонду существенно сократить риски снижения доходности, реализовывая консервативную стратегию инвестирования, основной целью которой является обеспечение сохранности средств.

Учитывая санкционные ограничения и уход вендоров с российского ИТ-рынка, фондом разработан план импортозамещения, направленный на отказ от использования иностранного программного обеспечения и технических средств. План импортозамещения предполагает выделение существенных ресурсов для адаптации ИТ-инфраструктуры и реализации перехода на российское программное и аппаратное обеспечение: операционные системы, прикладное программное обеспечение, информационные системы, рабочие станции, серверы, сетевое оборудование.

План импортозамещения программного и аппаратного обеспечения включает в себя следующие разделы:

1. План перехода на использование российского программного обеспечения;

2. Статус импортозамещения в части информационных систем;

3. Импортозамещение в части программного обеспечения;

4. Импортозамещение в части технического оборудования.

Реализация плана импортозамещения программного и аппаратного обеспечения НПФ носит универсальный характер и позволит осуществить внедрение новых прикладных решений (например, для автоматизации расчетов, учета и отчетности по МСФО17) в ИТ-инфраструктуре, построенной на российском программном и аппаратном обеспечении. Фонд рассчитывает, что это обеспечит бесперебойность бизнес-процессов, минимизирует риски ввиду невозможности использования иностранного

программного и аппаратного обеспечения, вызванной ограничениями со стороны иностранного вендора.

Мероприятия, направленные на повышение критерия «ЭКОСИСТЕМНОСТЬ», сфокусированы на проведении повторного тестирования пользовательского интерфейса услуги, представленной в экосистеме НПФ. Тестирование предполагается проводить посредством работы с фокус-группой. Этапы тестирования:

1. Создание фокус-групп из пользователей по следующим критериям: является действующим клиентом фонда (отдельно в накопительном периоде, отдельно в выплатном периоде), является потенциальным клиентом фонда (отдельно в накопительном периоде, отдельно в выплатном периоде), с привлечением пользователей различного уровня подготовки и владения услугой, как опытные пользователи, так и новички, которые видят услугу впервые;

2. Проведение интервью с участниками фокус-групп в соответствии со сценарием тестирования пользовательского интерфейса услуги;

3. Фиксация, обобщение, выявление проблем, анализ полученных результатов тестирования;

4. Формирование списка рекомендаций по улучшению услуги, представленной экосистемой НПФ;

5. Разработка технического задания для устранения проблем (доработки программного обеспечения), выявленных посредством проведенного тестирования;

6. Проведение повторного тестирования фокус-группой услуги, представленной в экосистеме НПФ, после реализации технического задания и внесения изменений в интерфейс.

Реализация данных мероприятий позволит НПФ убедиться в том, что внутренний бизнес-процесс получения услуги клиентом отлажен, а интерфейс стал удобнее и соответствует ожиданиям пользователей.

Мероприятия, направленные на наполнение сервисами экосистемы НПФ, можно представить следующим образом:

1. Проведение повторного опроса клиентов, как действующих, так и потенциальных на предмет выявления потребностей и их значимости для клиентов;
2. Осуществление анализа емкости рынка сегментов услуг, обозначенных клиентами по итогам проведенного опроса;
3. Формирование критериев для отбора потенциальных провайдеров услуг экосистемы, включающих в себя ресурсную базу провайдера и его административно – репутационные характеристики;
4. Отбор потенциальных провайдеров услуг экосистемы исходя из сформированных критериев;
5. Расчет комиссионного вознаграждения участников экосистемы, расчет рентабельности услуги в разрезе каждого провайдера;
6. Формирование проектов договоров с участниками экосистемы, включающих в себя в т.ч. алгоритмы расчетов и порядок электронного взаимодействия;
7. Разработка проектов внутренних нормативных документов НПФ, регулирующих деятельность экосистемы;
8. Формирование технических заданий для ИТ-служб НПФ по наполнению сервисами экосистемы, как клиентского интерфейса, так и среды, отвечающей за взаимодействие НПФ и провайдера услуги экосистемы;
9. Тестирование, посредством фокус-групп (как клиентского интерфейса, так и среды, отвечающей за взаимодействие НПФ и провайдера услуги экосистемы);
10. Формирование плана мероприятий по продвижению, включающего в себя продажу как действующим клиентам, так и потенциальным;

11. Оценка предварительных результатов мероприятий, направленных на наполнение сервисами экосистемы НПФ: анализ, оценка внедрения, корректировка при необходимости.

К критериям успешности реализованных мероприятий, направленных на наполнение сервисами экосистемы НПФ, можно отнести:

1. В экосистему внедрены сервисы, отвечающие потребностям и значимости клиентов. Интерфейс услуг удобен, интуитивно понятен;

2. Емкость рынка позволяет сервисам, реализованным в экосистеме НПФ, развиваться и увеличивать долю рынка;

3. Провайдерами отобраны контрагенты, отвечающие критериям НПФ;

4. Внутренние нормативные документы НПФ, регламентирующие работу экосистемы, обеспечивают ее бесперебойную работу и не содержат «серых» зон;

5. План продвижения выполняет следующие задачи:

– увеличение количества услуг на одного клиента;

– снижение оттока действующих клиентов;

– увеличение количества «вернувшихся» клиентов;

– снижение аквизиционных расходов на привлечение новых клиентов;

– повышение уровня лояльности клиентов.

6. Повышение индекса уровня развития системы НПФ.

Таким образом, преимуществами авторской методики оценки уровня развития системы негосударственного пенсионного фонда являются следующие:

1. Обеспечивает высокую репрезентативность, валидность и конгруэнтность оценки;

2. Учитывает специфику деятельности НПФ (существенной отличительной чертой специфики деятельности НПФ, относительно иных финансовых организаций является продолжительность цикла

взаимоотношений с клиентами, а именно: продолжительный период времени от момента формирования пенсионных накоплений и до момента последней выплаты пенсий. Цикл взаимоотношений между клиентами и НПФ может достигать от 40 до 80 лет);

3. Дополнена критерием «Адаптивность», что позволяет оценить риски, связанные с изменениями внешней среды, адаптировать бизнес к изменениям в стране и мире;

4. Дополнена критерием «Экосистемность», поскольку потенциальным драйвером роста и обеспечения конкурентоспособности НПФ выступают экосистемы;

5. Объединяет в себе показатели всех зон деятельности НПФ, как финансовых, так и нефинансовых, что обеспечивает объективность и комплексность оценки;

6. Является достаточно простой для понимания и технической реализации, не требует сложного математического аппарата и дорогостоящих инвестиций в программное обеспечение;

7. Позволяет выявить основные проблемы в деятельности НПФ, рассмотреть и оценить их в динамике, принимать своевременные эффективные управленческие решения в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

3.3 Направления достижения экосистемной зрелости НПФ

Экосистемная зрелость НПФ характеризует способность организации обеспечивать защищенность клиентов при наступлении пенсионных оснований и максимально удовлетворять их потребности за счет видового разнообразия продуктов и услуг, благодаря использованию современных цифровых технологий.

Эксперты отмечают, что ключевой характеристикой экосистемной зрелости является разнообразие сервисов и услуг, составляющих ее контуры

[207]. Создание цифровой экосистемы базируется на формировании трех ключевых компонентов (рис. 3.6)



Рисунок 3.6 – Ключевые элементы цифровой экосистемы

Источник: составлено автором по материалам [181]

Единая технологическая платформа требуется для обеспечения технологической интеграции всех сервисов в едином цифровом пространстве.

Единый центр координации представляет собой управленческую надстройку, основная цель которой состоит в реализации координирующего функционала в отношении всех сервисов, составляющих экосистему, и интеграции их деятельности.

Выделяют следующие компетенции координатора [25]:

1. Формирование стратегии, включая стратегические карты, дерево целей, ключевые показатели эффективности;
2. Создание дерева бизнес-процессов и графических моделей;
3. Построение организационной структуры, ролевой модели;

4. Формирование библиотеки документов, включающей нормативные документы и формы документов, положения о подразделениях и должностные инструкции, технические документы и т.п.;

5. Моделирование прочих бизнес-процессов в отношении операционных рисков, проектов, продуктов, услуг.

Сервисы для интеграции составляют конфигурацию экосистемы, представляют собой комбинацию созданных или приобретенных сервисов, а также сервисов, представленных партнерами.

Цифровая трансформация НПФ направлена на преобразование в разрезе различных аспектов деятельности (рис. 3.7).

Изменение культуры в рамках всей компании предполагает:

- максимально плоские структуры, снижение иерархичности;
- гибридные команды (командная ответственность бизнеса и ИТ за продукт/сервис для клиента;
- внедрение культуры agile;
- власть заменить ответственностью, вовлеченностью;
- отсутствие барьеров взаимодействия между командами;
- формирование сообществ (команды коллег профессионалов, сообщества экспертов, у которых можно учиться);
- новая роль руководителя как наставника;
- вышестоящий уровень задает цель (что), а нижестоящий сам выбирает оптимальный путь ее достижения (как);
- удобные условия труда (возможность удаленной работы и гибкого графика);
- постоянная обратная связь во всех направлениях.



Рисунок 3.7 – Направления цифровой трансформации НПФ

Источник: составлено автором

Ключевой траекторией развития негосударственных пенсионных фондов является комплексная цифровизация, направленная на достижение долговременных конкурентных преимуществ. Последние годы ознаменованы кардинальными изменениями в трансформации бизнес-процессов негосударственных пенсионных фондов, ускорением цифровизации и формированием трендов обеспечения их конкурентоспособности и жизнедеятельности. Рост цифровизации в бизнес-процессах НПФ нашел отражение в:

- росте операций онлайн;
- упрощении доступа к услугам НПФ;
- широком применении технологий искусственного интеллекта;
- росте потребности в ИТ-специалистах;
- развитии цифровых экосистем.

Одним из ключевых трендов для НПФ является внедрение цифровых технологий по всей цепочке создания, реализации, сопровождения и учета продуктов и услуг, что позволяет минимизировать издержки. Пока это преимущественно точечные решения, максимальный эффект возможен только при полноценной интеграции всех этих решений в комплексе.

На зрелость и динамику экосистемы влияют две группы факторов: экзогенные и эндогенные. Среди внешних может быть оценено влияние политических, техногенных, природных, экономических и прочих факторов, среди внутренних – по сути, изменение условий существования самой экосистемы, изменение в порядке функционирования ее элементов и т.д.

Как для любой природной экосистемы, для финансовой экосистемы характерна цикличность развития. Выделяют следующие стадии развития экосистемы (рис. 3.8).

1. Генезис – это этап, когда существующие элементы экосистемы устанавливают друг с другом взаимосвязи. Новые участники сети, включаясь в систему, начинают взаимодействие с теми членами, которые имеют наибольшее количество связей и определенную «значимость» в сообществе.

2. Развитие / зрелость – по мере наращивания связей происходит резкое увеличение числа желающих присоединиться к уже имеющимся в экосистеме участникам. Так образуется безмасштабная сеть, состоящая из элементов экосистемы. В случае отсутствия сдерживающих («лимитирующих») факторов, наблюдается экспоненциальный рост участников. Однако фактически кривая роста числа участников принимает форму S-образной кривой. Замедление роста видов деятельности служит сигналом к продвижению в сторону зрелости.

3. Упадок или деградация – процесс ликвидации экосистемы, т.е. разрушение ее связей и элементов, составляющих каркас системы.

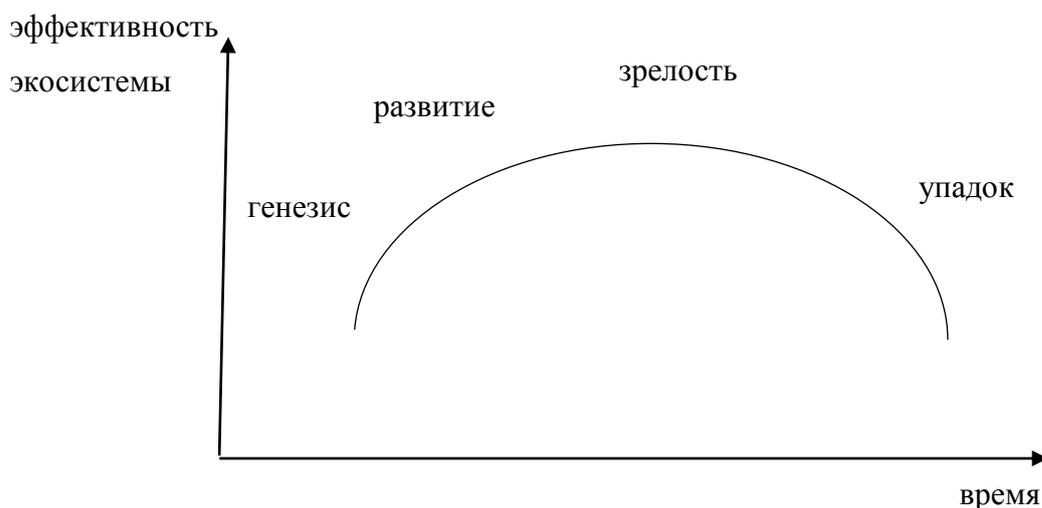


Рисунок 3.8 – Стадии развития цифровой экосистемы

Источник: составлено автором

Для возникновения и развития экосистемы пенсионного фонда необходимо существование определенных условий. Совокупность этих условий выявлена на основе проведенного опроса. Список вопросов для анкетирования представлен в Приложении 5. Опрошены клиенты АО «НПФ «Сургутнефтегаз» (действующие и потенциальные), находящиеся как в накопительном, так и в выплатном периодах. Результаты опроса клиентов НПФ по наполнению сервисами экосистемы и их значимости приведены в Приложении 6.

По десятибалльной шкале участники опроса дали свою оценку уровню значимости каждого из условий и их наличия в перечне сервисов негосударственного пенсионного фонда. На основании проведенной оценки сделаны следующие выводы.

В отношении необходимых дополнительных сервисов экосистемы НПФ участники опроса высказали следующее мнение: наибольшая значимость (7-9 баллов) принадлежит таким сервисам как страхование, медицина, телемедицина, патронаж, гериатрия, надомные сервисы по уходу, онлайн-обучение. Следует предположить, что такой выбор объясняется, прежде всего, потребностями клиента иметь партнера в лице пенсионного фонда, способного поддержать при наступлении пенсии и смене образа жизни. Взаимодействие с экосистемой пенсионного фонда становится

важным для клиента, поскольку дает возможность получить консультацию и помощь в случае возникновения вопросов в пенсионной сфере и чувствовать себя уверенным в завтрашнем дне.

Результаты опроса клиентов НПФ по наполнению сервисами экосистемы и их значимости были дополнены критерием «Принадлежность сервиса: базовый / дополнительный» (табл. 3.1).

Таблица 3.1 Сервисы, необходимые для развития экосистемы НПФ

№	Наименование сервиса	Средний балл	Принадлежность
1	Финансы		
1.1.	Пенсионное обеспечение	10,00	Базовый
1.2.	Сбережения	6,90	Дополнительный
1.3.	Кредит	6,60	Дополнительный
1.4.	Ипотека	5,50	Дополнительный
1.5.	Страхование	7,90	Дополнительный
1.6.	Управление активами	5,65	Дополнительный
1.7.	Платежи	6,65	Дополнительный
2	Образ жизни		
2.1.	Медицина	8,25	Дополнительный
2.2.	Телемедицина	9,10	Дополнительный
2.3.	Патронаж	8,65	Дополнительный
2.4.	Гериатрия	7,75	Дополнительный
2.5.	Надомные сервисы по уходу	7,00	Дополнительный
2.6.	Видео/ кинотеатры	5,75	Дополнительный
2.7.	Музыка/книги	6,10	Дополнительный
2.8.	Онлайн-обучение	7,10	Дополнительный
2.9.	Соц сети/мессенджеры	6,60	Дополнительный
2.10.	Навигатор/путеводители	5,75	Дополнительный
2.11.	Такси/каршеринг	4,25	Дополнительный
2.12.	Аренда/продажа недвижимости	4,25	Дополнительный
3	Электронная коммерция		
3.1.	Товарный маркетплейс	6,75	Дополнительный
4	Информационные технологии		
4.1.	Поисковый сервис	6,75	Дополнительный
4.2.	Голосовой помощник	4,75	Дополнительный
4.3.	Телеком-сервисы	5,90	Дополнительный
4.4.	Операционная система	4,50	Дополнительный
4.5.	Облако	3,75	Дополнительный

В результате сформирована матрица экосистемной зрелости НПФ, с помощью которой сопоставляются уровни развития дополнительных и базисных сервисов, что дает возможность определить, на каком этапе развития находится экосистема (рис. 3.9).

		Дополнительные сервисы НПФ	
		Высокий уровень	Низкий уровень
Базовые сервисы НПФ	Низкий уровень	Реструктуризация	Зарождение
	Высокий уровень	Зрелость	Потенциал

Рисунок 3.9 – Матрица экосистемной зрелости НПФ

Источник: составлено автором

Оценка АО «НПФ «Сургутнефтегаз» на основании данной матрицы проведена путем опроса экспертного мнения. Выявлено, что экосистема фонда находится в стадии развития и отнесена к квадранту «Потенциал». Среднеарифметическое значение по базовым сервисам составило 10,00 баллов, по дополнительным (существующим) – 0,00, по дополнительным (предлагаемым автором к включению в экосистему) – 7,96 балла. Диапазон значений для каждого типа условий:

- 1-5 баллов – низкое значение показателя,
- 6-10 – высокое.

Расчет производится по средней арифметической.

Таким образом, эксперты оценивают достаточно высоко важность включения в экосистему дополнительных сервисов (от 6 до 9 баллов). Следовательно, усилия НПФ, должны сводиться к формированию или дальнейшему развитию базовых и дополнительных сервисов, что позволит обеспечить зрелость экосистемы НПФ в будущем.

Рассмотрим реализацию экосистемного проекта по комплексной цифровизации бизнеса в АО «НПФ «Сургутнефтегаз». Созданию цифровой экосистемы в АО «НПФ «Сургутнефтегаз» способствуют такие факторы, как:

1. Наличие истории успеха участников финансовой отрасли;
2. Конкурентные преимущества экономики региона;
3. Наличие крупных «якорных» клиентов в АО «НПФ «Сургутнефтегаз».

Выполняя координирующую роль в процессах создания и отлаживания работы экосистемы, компанией реализован следующий функционал (рис. 3.10).

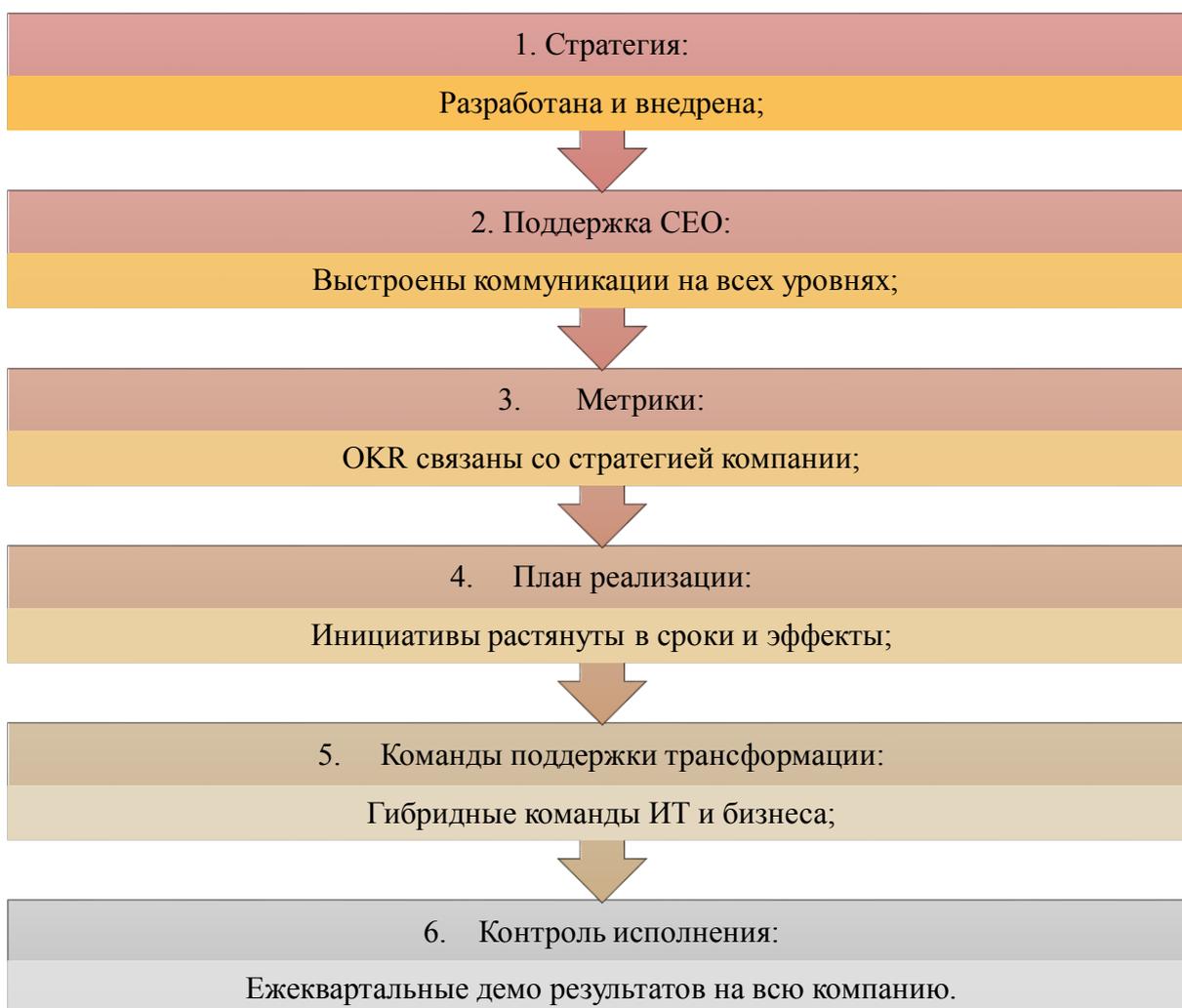


Рисунок 3.10 – Функции АО «НПФ «Сургутнефтегаз» как координатора деятельности по созданию и отлаживанию работы экосистемы

Источник: составлено автором

Реализация проекта по созданию экосистемы предлагается осуществлять посредством комплекса мероприятий:

1. Усиление ресурсов отдела ИТ новыми кадрами в необходимом количестве: бизнес-аналитики, программисты, тестировщики, DBA-администраторы, DevOps-инженеры.

2. Внедрение методологии управления продуктами.

3. Внедрение методологии управления данными.

4. Внедрение методологии управления корпоративной архитектурой.

5. Внедрение практики CI/CD.

6. Перестройка архитектуры разрабатываемых решений на системе контейнеризации (например, Docker) и системе оркестрации (например, Kubernetes).

7. Внедрение корпоративного хранилища данных и корпоративной интеграционной шины.

8. Доработка решений: информационных систем для автоматизации процессов и взаимодействия с клиентами, информационных систем персонифицированного и финансового учета для работы с корпоративным хранилищем данных.

9. Внедрение единой бэкенд платформы для автоматизации процессов и взаимодействия с клиентами, построенной на микросервисной архитектуре.

10. Разработка и запуск OpenAPI.

Реализация представленных мероприятий позволит достичь следующих эффектов:

1. Выстроить операционную модель, обеспечивающую реализацию и контроль потока ценности: метрика эффективности, метрика пропускной способности ИТ, метрика качества, метрика доступности сервисов;

2. Повысить гибкость и скорость разработки ввиду использования унифицированных инструментов и подходов, используемых всеми продуктовыми командами;

3. Обеспечить быстрый вывод новых продуктов на рынок;

4. Приоритезировать деятельность на добавлении новых ценностей продуктам;
5. Повысить доступность, достоверность и качество данных;
6. Повысить отказоустойчивость информационных систем и сервисов;
7. Обеспечить непрерывность и бесшовность цикла процессов разработки, тестирования и развертывания;
8. Представить продукты не только на своей площадке, но и на сторонних маркетплейсах;
9. Обеспечить значительную минимизацию издержек;
10. Создать полноценную технологическую платформу, обеспечивающую качественную и удобную для пользователя интеграцию различных сервисов цифровой экосистемы, минимизацию рисков потери клиентов при переводе их в эту экосистему;
11. Обеспечить высокую скорость актуализации данных: система бизнес-аналитики обновляется с достаточной степенью частоты – в зависимости от технологических операций, по существу, в режиме реального времени. Внедрение системы повысит информативность отчетов, поскольку появилась возможность отслеживать динамику показателей за несколько лет, обеспечивающей принятие своевременных управленческих решений.

Таким образом, цифровая зрелость АО «НПФ «Сургутнефтегаз» формируется на следующих уровнях:

- 1) на базовом уровне создается качественная IT-инфраструктура, реализуемая преимущественно силами фонда;
- 2) на продвинутом уровне достигается полноценная автоматизация, базирующаяся на пирамиде метрик и объединяющая показатели, которые позволяют измерять и анализировать показатели продукта, на всех уровнях управления системой.

В отношении экосистемы НПФ разработана пирамида метрик, которая включает:

1. Метрики бизнеса – на этом уровне измеряются финансовые метрики (такие, как выручка и прибыль), рыночные метрики (такие, как доля рынка), иные показатели (конверсия, средняя стоимость покупки, частота посещений / удержание клиента (retention));

2. Метрики ценности и удовлетворенности – показатели, характеризующие эффективность бизнеса, зависят от степени удовлетворённости клиентов и от реальной ценности, которую создает для клиентов фонд. Метрики этого уровня позволяют описывать работу с гипотезами и принимать обратную связь от рынка;

3. Метрики потока – метрики этого уровня измеряют ценность продукта для клиента. Время от идеи до поставки (time-to-market, TTM) определяет способность быстро проверять гипотезы. TTM определяется временем, ушедшим на постановку задач / гипотез, и временем их реализации в «трубе» ИТ, от бэклога до релиза. Метрики потока ценностей характеризуют общую эффективность системы;

4. Метрики практик – эффективность потока и системы зависит от практик, таких, как управление продуктом, архитектура, разработка, управление качеством, DevOps, операции и поддержка. Для измерения выбирают те из них, которые оказывают максимальное влияние на метрики потока.

Формирование экосистемы НПФ обуславливает координацию работ из единого центра. В рамках создания единого центра координации экосистемы АО «НПФ «Сургутнефтегаз» направил для обучения сотрудников фонда для получения навыков и компетенций управления ключевыми компонентами экосистемы, а также приобретения компетенций в области искусственного интеллекта и работе с большими данными. Таким образом, будет сформирована управленческая надстройка для реализации проекта по созданию цифровой экосистемы и управлению им.

В АО «НПФ «Сургутнефтегаз» активно прорабатывается и тестируется прогнозная модель экосистемы. Планируется получить результаты по

возможности ее использования в реальной практике бизнеса в 2024 году. Цель, к которой стремится фонд, – это создание собственной экосистемы на базе нишевого подхода, что позволит АО «НПФ «Сургутнефтегаз» сохранить значимую роль в обеспечении социальной защищенности граждан при наступлении пенсионных оснований, уйти от колоссальных инвестиций и рисков, связанных со входом в новые сегменты и отрасли, удовлетворить действующие базовые потребности клиентов в периоде выплат, реализовать стратегию «Пенсия под ключ».

Выводы по главе 3

1. Проектирование экосистемы НПФ базируется на решении нетривиальной задачи по наполнению экосистемы сервисами и услугами. Особенность бизнеса НПФ состоит в том, что потребности клиентов связаны с тем жизненным периодом, в котором находится клиент: это или накопительный период, или период, когда наступили пенсионные основания. Рассмотрены две возможные траектории создания экосистемы НПФ: 1) первая видится в практически стопроцентном покрытии самых разнообразных жизненных нужд клиентов на базе одной экосистемы, т.е. речь идет о построении экосистемы в формате лайфстайл; 2) вторая траектория – это создание нишевой экосистемы, ориентированной на полноценное удовлетворение потребностей клиента лишь в одной из жизненных сфер.

2. Авторская позиция основана на целесообразности использования нишевого подхода при создании фондом собственной экосистемы, что позволит обеспечить конкурентоспособность негосударственным пенсионным фондам, сохранить приоритетную роль в обеспечении социальной защищенности граждан при наступлении пенсионных оснований, избежать колоссальных инвестиций и рисков, связанных со входом в новые сегменты и отрасли, удовлетворить действующие базовые потребности клиентов в периоде выплат, реализовать стратегию «Пенсия под ключ».

3. Используя нишевый подход, автором смоделирован набор сервисов экосистемы НПФ, включающий две группы сервисов: первая – финансовые сервисы – закрывает потребности клиентов в государственном и негосударственном пенсионном обеспечении, а также страховании, вторая – околофинансовые сервисы – обеспечит потребности клиентов, вышедших на пенсию, по направлениям: медицина, телемедицина, патронаж, гериатрия, домашние сервисы по уходу, онлайн–обучение. Реализация нишевого подхода позволит фонду четко сформулировать уникальное предложение, а также выстроить осмысленный, качественный, бесшовный сервис вокруг ежедневных потребностей клиентов (сегментированной аудитории).

4. Разработана и успешно апробирована авторская методика оценки развития системы НПФ, учитывающая специфику деятельности НПФ, отличающаяся комплексностью и объективностью оценочных суждений, поскольку объединяет в себе показатели всех зон деятельности НПФ, как финансовых, так и нефинансовых. Введение в расчет авторских показателей адаптивности и экосистемности позволяет не только определить уровень конкурентоспособности НПФ в текущий момент времени, отследить динамику, но и своевременно выявить имеющиеся проблемы, причины их возникновения (снижение емкости, спроса и маржинальности рынка сервиса, представленного экосистемой НПФ), обеспечить условия, при которых НПФ имеет возможность оперативно отреагировать, нивелировать и адаптироваться под внешние изменения и обеспечить его устойчивость на рынке.

5. Предложен и апробирован методический подход к исследованию экосистемной зрелости НПФ, основанный на экспертных оценках сервисов, предлагаемых фондом, и их значимости для клиентов, что позволяет получить представление о сформированности условий для возникновения и развития экосистемы фонда. Предложен комплекс мероприятий, направленных на создание и отлаживание работы экосистемы и выявлены эффекты от их реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное диссертационное исследование позволило получить следующие результаты:

1. Совокупность авторских взглядов в отношении совершенствования направлений и организационно-методического инструментария повышения уровня развития системы среди участников НПФ обусловила необходимость исследования ее с позиции экосистемного подхода. Обоснованы целевые ориентиры устойчивого развития системы НПФ. Доказана авторская позиция по поводу того, что экосистемный подход составляет главную перспективу в трансформации традиционных моделей ведения бизнеса негосударственными пенсионными фондами в сторону цифровых бизнес-моделей.

2. Доказано, что несмотря на возможные риски, сопровождающие становление экосистем, их распространение является закономерной необходимостью, вызванной потребностями рынка в условиях возростания конкуренции и цифровизации. Исследование тренда на формирование экосистем в сфере пенсионного обеспечения позволило выявить их преимущества, состоящие: улучшение качества клиентского опыта; бесшовности предоставления услуг; увеличении времени нахождения клиента внутри экосистемы; роста маржинальности услуг; обогащения базы клиентских данных, необходимых для скоринга и таргетированных предложений со стороны экосистемы. Современные возможности информационных технологий в сфере «умных» взаимоотношений с клиентами и персональных продуктов определяют направление эволюции участников пенсионной системы.

3. Авторская позиция состоит в том, что при построении экосистемы НПФ целесообразно следовать нишевому подходу, который позволяет сконцентрироваться на персонализированной продуктовой линейке, более корректном анализе потребностей клиентов пенсионной отрасли в условиях постоянно меняющегося рынка. Реализация нишевого подхода в

формировании экосистемы НПФ позволит четко сформулировать уникальное предложение, а также выстроить осмысленный, качественный, бесшовный сервис вокруг ежедневных потребностей клиентов (сегментированной аудитории), избежать необходимости вкладывать колоссальные инвестиции и нести высокие риски, связанные со входом в новые сегменты и отрасли.

4. В диссертации обосновано влияние показателей адаптивности и экосистемности на развитие системы негосударственных пенсионных фондов. Разработан подход по ранжированию данных показателей, который может быть использован вне зависимости от выбранного метода оценки уровня развития системы НПФ.

5. Разработана и успешно апробирована методика оценки уровня устойчивого развития системы НПФ, учитывающая специфику деятельности НПФ, отличающаяся комплексностью и объективностью оценочных суждений, поскольку объединяет в себе показатели всех зон деятельности НПФ, как финансовых, так и нефинансовых. Использование при расчетах авторских показателей адаптивности и экосистемности позволяет не только определить уровень устойчивого развития системы НПФ в текущий момент времени, отследить динамику, но и своевременно выявить имеющиеся проблемы, причины их возникновения (снижение емкости, спроса и маржинальности рынка сервиса, представленного экосистемой НПФ), обеспечить условия, при которых НПФ имеет возможность оперативно отреагировать, нивелировать и адаптироваться под внешние изменения и обеспечить его устойчивость на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты и документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 01.07.2020 №1-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 03.07.2020, N 31, ст. 4412; Консультант Плюс. - 07.01.2022.
2. Федеральный закон от 07.05.1998 №75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» (редакция от 18.10.2021) // Российская газета (федеральный выпуск). - 13.05.1998; Консультант Плюс. - 07.01.2022.
3. Федеральный закон от 15.12.2001 №167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» (редакция от 21.12.2021) // Российская газета (федеральный выпуск). - 20.12.2001; Консультант Плюс. - 07.01.2022.
4. Федеральный закон от 24.07.2002 №111-ФЗ «Об инвестировании средств для финансирования накопительной пенсии в Российской Федерации» (редакция от 24.02.2021) // Российская газета (федеральный выпуск). - 30.07.2002; Консультант Плюс. - 07.01.2022.
5. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» (редакция от 01.04.2022) // Российская газета (федеральный выпуск). - 27.07.2006; Консультант Плюс. - 07.01.2022.
6. Федеральный закон от 02.11.2013 № 293-ФЗ «Об актуарной деятельности в Российской Федерации» // Консультант Плюс. - 07.01.2022.
7. Федеральный закон от 28.12.2013 №422-ФЗ «О гарантировании прав застрахованных лиц в системе обязательного пенсионного страхования Российской Федерации при формировании и инвестировании средств пенсионных накоплений, установлении и осуществлении выплат за счет средств пенсионных накоплений» (редакция от 02.04.2021) // Российская

- газета (федеральный выпуск). - 30.12.2013; Консультант Плюс. - 07.01.2022.
8. Федеральный закон от 27.01.2023 № 5-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О негосударственных пенсионных фондах» и статью 27 Федерального закона «Об инвестиционных фондах» // Консультант Плюс. - 27.01.2023
 9. Указ Президента Российской Федерации от 21.12.2017 № 618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 21.12.2017. - №25. - Ст.8111;
 10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.12.2012 №2524-р «Об утверждении Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы» (редакция от 24.10.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 31.12.2012. - №53. - Часть 2. - Статья 8029; Консультант Плюс. - 07.01.2022.
 11. Указание Банка России от 04.07.2016 №4060-У «О требованиях к организации системы управления рисками негосударственного пенсионного фонда» (редакция от 14.01.2019) (зарегистрировано в Минюсте России 01.08.2016 №43052) //Вестник Банка России. - 17.08.2016. - №74; Консультант Плюс. - 07.01.2022.
 12. Указание Банка России от 27.11.2017 №4623-У «О формах, сроках и порядке составления и представления в Банк России отчетности о деятельности, в том числе требованиях к отчетности по обязательному пенсионному страхованию, негосударственных пенсионных фондов» (редакция от 13.01.2021) (зарегистрировано в Минюсте России 22.12.2017 №49384) //Консультант Плюс. - 07.01.2022.

Источники на русском языке:

13. *Абакумова, Н.Н.* Пенсионное обеспечение: история развития, современное состояние / Н. Н. Абакумова, А. С. Волкова //

- Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2018. – №1 (60). – С.895-898.
14. *Абрамов, А.* Как сделать НПФ понятным / А. Абрамов, М. Чернова // Вестник НАУФОР. –2019. – №11 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://naufor.ru/tree.asp?n=18252>. - (Дата обращения 07.01.2022).
 15. Агентство по страхованию вкладов. Гарантирование пенсий [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.asv.org.ru/about/pension_insurance. - (Дата обращения: 07.01.2022).
 16. *Азоев, Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. –1996. – С. 208.
 17. *Андреанова, Л.Н.* К вопросу об инвестиционной привлекательности акций негосударственных пенсионных фондов / Л. Н. Андреанова// Сибирская финансовая школа. – 2021. – № 2 (142). – С. 87-91.
 18. *Андрющенко, Г.И.* Корпоративные пенсионные программы как инструмент комплексной модернизации пенсионной системы Российской Федерации / Г. И. Андрющенко, И. А. Волков// Социальная политика и социология. – 2016. –Том 15. – №5. – С.17-25.
 19. *Андрющенко, Г.И.* Социально-экономические риски функционирования современной пенсионной системы России /Г. И. Андрющенко, М. В. Савина // Социальная политика и социология. –2018. –Том 17. – №2 (127). – С.9-18.
 20. *Ансофф, И.* Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2012. – С. 120.
 21. *Аракчеев, В.С.* К вопросу о соотношении государственного и страхового пенсионного обеспечения / В. С. Аракчеев// Правовые проблемы укрепления российской государственности: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. – Томск, 2017. – С.65-67.

22. *Аранжереев, М.М.* Проблемы реализации пенсионной реформы и деятельности НПФ / М. М. Аранжереев // Пенсионные фонды и инвестиции. –2005. –№3 (21). – С.20- 24.
23. *Аранжереев, М.М.* Негосударственные пенсионные фонды / М. М. Аранжереев, И.Ю. Орлова. – М.: Издательство Московского университета, 2012. –223 с.
24. *Баженов, Ю.В.* Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия: значимость информационных факторов в условиях турбулентности окружающей среды / Ю. В. Баженов // Современная конкуренция. –2019. – Т. 13. –№ 4 (76). – С. 93–118.
25. *Балашова, Е.А.* Бизнес-архитектура экосистемы банка как единое пространство интеграции его сервисов / Е. А. Балашова Е. А.// Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 14–15 ноября 2022 года / Редколлегия: Е.В. Яковлева (отв. ред.) [и др.]. – Омск: Омский государственный технический университет, 2022. – С. 232-237.
26. *Балынин, И.В.* Повышение пенсионной грамотности населения в области повышения уровня финансовой грамотности граждан: проблемы и пути решения / И. В. Балынин // Аудит и финансовый анализ. – 2019. – № 1. – С. 161-165.
27. Банк России. «Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке». Доклад для общественных консультаций. Ноябрь 2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf. - (Дата обращения: 07.01.2022)
28. Банк России. Аналитический доклад «Конкуренция на финансовом рынке». – М., 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа:

- http://www.cbr.ru/content/document/file/44303/20180607_report.pdf. - (Дата обращения: 07.01.2022)
29. Банк России. Аналитический материал «Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов». – М., 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cbr.ru/collection/collection/file/32168/overview_2020.pdf. - (Дата обращения: 07.01.2022)
30. Банк России. Доходность НПФ за 9 месяцев 2021 года. – М.: Банк России, 2022 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cbr.ru/analytics/RSCI/activity_npf/3-2021/. - (Дата обращения: 07.01.2022).
31. Банк России. Открытые данные [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cbr.ru/collection/collection/file/32172/charts_2020.xlsx. – (Дата обращения: 07.01.2022).
32. *Барыгина, О.Н.* Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: реализация поведенческого подхода / О. Н. Барыгина// Евразийский международный научно-аналитический журнал. –2009. –№ 3 (31). –С 43-51.
33. *Батаев, В.В.* Проблемы и перспективы развития системы досрочных пенсий / В. В. Батаев// Проблемы экономики и юридической практики– 2017. – №1. – С.58-61.
34. *Бекетов, Н.В.* Проблемы национальной инновационной системы России / Н. В. Бекетов Н. В.// Проблемы современной экономики. –2004. – № 4. – С. 78–81.
35. *Березин, А.А.* Влияние стратегий издержек на конкурентоспособность компании / А. А. Березин// Микроэкономика. –2012. – № 5. – С.47-50.
36. *Бестужев-Лада, И.В.* Методологические проблемы исследования качества, уровня и образа жизни / И. В. Бестужев-Лада// Современные концепции уровня, качества и образа жизни. – М.: ИСИ АН СССР, 1978. –98 с.

37. *Бит-Шабо, И.В.* К вопросу о цифровизации сферы деятельности государственных социальных внебюджетных фондов / И. В. Бит-Шабо// в сборнике: Публичные финансы и финансовое право: ежегодник. Под редакцией И. А. Цинделиани; Верховный суд Российской Федерации; Российский государственный университет правосудия. – Москва, 2022. – С. 38-45.
38. *Бобков, В.Н.* Актуальность разработки национальной Программы повышения доходов, снижения бедности и неравенства / В. Н. Бобков, Е. В. Одинцова, Н. В. Бобков// Уровень жизни населения регионов России. – 2020. –Том 16. –№2. – С.9-25.
39. *Бончик, В.М.* Негосударственные пенсионные фонды. Финансовая устойчивость и актуарные расчеты / В. М. Бончик. – М.: Дашков и К°, 2014. – 203 с.
40. *Булочников, П.А.* Стратегическое управление инновационным развитием предприятий и отраслей сферы услуг / П. А. Булочников// Петербургский экономический журнал. – 2014. – № 1. – С. 70-75.
41. *Бундин, М.А.* Индивидуальный пенсионный капитал: перспективы внедрения / М. А. Бундин// Дайджест-финансы. – 2020. –25. – № 2 (254). – С. 170-191.
42. *Быканова, Н.И.* Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства /Н. И. Быканова, Ю.А. Соловей, Д.В. Гордя, Л. А. Коньшина// Экономика. Информатика. – 2020. – Т.47 (1). – С. 91– 100.
43. *Вартанова, М.Л.* Повышение уровня и качества жизни населения – главная задача устойчивого развития сельских территорий / М. В. Вартанова, В. А. Безвербный// Экономические отношения. –2019. –Т. 9. – № 3. – С. 1925-1938.
44. *Василенок, В.Л.* Зарубежный опыт пенсионного обеспечения и реформирование пенсионной системы РФ / В. Л. Василенок, К. С.

- Мельников// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. –2015. – № 2(21). – С. 116-125.
45. *Васильев, А.И.* Триада конкурентоспособности: ресурсы, процессы и результаты конкурентной деятельности / А. И. Васильев// Современная конкуренция. – 2018. –Т. 12. –№ 4 (70)-5(71). – С. 75-81.
46. *Верхошинский, В.* Интервью для издания «Коммерсант». Апрель 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3932096>. – (Дата обращения: 07.01.2022).
47. *Владимирова, Т.А.* Нормативно-правовые риски и стабильность негосударственных пенсионных фондов России / Т. А. Владимирова, О. А. Халтурина// ЭКО. – 2019. – № 8 (542). – С. 51-65.
48. *Волков, И.А.* Финансовый контроль за деятельностью негосударственных пенсионных фондов / И. А. Волков// Актуальные проблемы российского права. – 2011. – № 2. – С. 131–140.
49. *Волкова, А.С.* Пенсионная грамотность студентов в период реформирования накопительной пенсии / А. С. Волкова// Финансовая экономика. – 2018. – №5. – С.26-30.
50. *Воронин, Ю.В.* Обязательное пенсионное страхование: пути реформирования / Ю.В. Воронин, Е. Ш. Гонтмахер, А. Л. Сафонов// Политика активного долголетия и пенсионные реформы: российский и международный опыт: сборник статей. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. – С.7-21.
51. *Воронин, Ю.В.* Проблемы реализации стратегии долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации / Ю.В. Воронин, Т. М. Савицкая// Социальное и пенсионное право. – 2016. – №4. – С.3-20.
52. *Воронин, Ю.В.* Трансформация накопительного элемента пенсионной системы Российской Федерации: в поисках концептуализации современной модели / Ю.В. Воронин, А. В. Столяров// Журнал российского права. – 2020. – №2. – С.94-111.

53. *Воронов Д.С.* Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д. С. Воронов// Современная конкуренция. – 2015. – Т. 9. – № 1 (49). – С. 39 – 53.
54. *Габдулхаков, Р.Р.* Пенсионное страхование: теория и практика финансирования / Р.Р. Габдулхаков . – Казань: Казан. ун-т, 2014. – 136 с.
55. *Галазова, С.С.* Комплексные информационные индикаторы для снижения операционного риска в банковской системе/ С. С. Галазова, Л.Р. Магомаева // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2021. – № 3 (75). – С. 168-176.
56. *Гаврилов, А.А.* Основные проблемы государственного пенсионного обеспечения и инвестиционной деятельности негосударственных пенсионных фондов РФ / А. А. Гаврилов, Д.А. Аверина // Вестник науки. – 2020. –Т. 3. –№ 11 (32). –С. 44-63.
57. *Гельвановский, М. И.* Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения. Поиск методологической адекватности / М. И. Гельвановский, К.Л. Рожков, Н.И. Скрыбина; под общ. ред. М. И. Гельвановского. – М.: ИИЦ «Статистика России», 2009. – С. 383
58. *Гираев, В.К.* Активизация использования финансовых инструментов в инвестиционном обеспечении регионального развития / В.К. Гираев, А. С. Мудунов // Финансовая экономика. – 2021. – № 5. – С. 28-34.
59. *Гонтмахер, Е.Ш.* Главная проблема современной России - отношение государства к человеку / Е.Ш. Гонтмахер// Журнал «Полилог/Polylogos». – 2018. –Т. 2. – № 2. – С.1-9.
60. *Горбатенко, А.Н.* Управление рисками как фактор повышения конкурентоспособности компаний / А.Н. Горбатенко// Микроэкономика. –2013. –№ 2. –С. 27-32.
61. *Горловская, И.Г.* Внутренние факторы эффективности управления портфелями пенсионных накоплений / И. Г. Горловская, Н. В.

- Огорелкова, И. М. Реутова// Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. –№ 3 (48). – С. 13-22.
62. Горюнов, И.Ю. Негосударственные пенсионные фонды: социальный институт и субъекты рынка / И. Ю. Горюнов// Человек и труд. – 2006. – №6. – С.45-54.
63. Гришков, А.Ф. Оценка конкурентоспособности организации сферы услуг как основа механизма управления конкурентоспособностью / А. Ф. Гришков// Вестник РАЕН. – 2015. – № 2(19). – С. 81-85.
64. Губернаторов, А.М. Основные тенденции развития цифровизации в финансовой сфере / А. М. Губернаторов, И. Б. Тесленко, А. П. Соколов, В. К. Спильниченко// Индустриальная экономика. – 2021. – № 5-6. – С. 555-561.
65. Данишевская, И.В. Этапы реформирования системы пенсионных накоплений и возрастание роли негосударственных пенсионных фондов / И. В. Данишевская// Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. –№4. – С.37-46.
66. Даринская, В.В. Интеграция контроллинга и сбалансированной системы показателей как основа построения учетной системы управления / В. В. Даринская, Э. Н. Борисова, О. А. Антонюк // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2022. – № 4. – С. 47-52.
67. Дегтярев, Г.П. Пенсионные реформы в России / Г. П. Дегтярев; Институт социально-экономических проблем народонаселения. – М.: Academia, 2003. – 336 с.
68. Дмитриев, М.Э. Контуры пенсионной системы постиндустриального мира / М. Э. Дмитриев// Экономическая политика. – 2010. – №2. – С.77-81.
69. Добринская, Д. Е. Перспективы российского информационного общества: уровни цифрового разрыва / Д. Е. Добринская, Т. С.

- Мартыненко// Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2019. – Т. 19. – № 1. – С. 108-120.
70. *Довбенко, М. В.* Современные экономические теории в трудах нобелиантов / М. В. Довбенко, Ю. И. Осик.: Академия Естествознания, 2011. – С. 305.
71. *Долинская, М. Г.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 128 с.
72. *Драгунова, И. В.* Оценка конкурентоспособности в сфере услуг / И. В. Драгунова// Экономический журнал. – 2010. – № 19. – С. 43 -48.
73. *Древинг, С. Р.* Пути повышения эффективности функционирования фондов целевого капитала / С. Р. Древинг, О. В. Борисова// Экономика. Налоги. Право. –2021. –Т. 14. –№ 6. – С. 92-100.
74. *Дугар-Жабон, Р.С.* Лучшие пенсионные системы зарубежных стран / Р. С. Дугар-Жабон, О. С. Кураева // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. – 2020. –Т.1. – №17. – С. 316-320.
75. *Есаулкова, Т.С.* Повышение уровня пенсионного обеспечения граждан Российской Федерации на основе совершенствования деятельности негосударственных пенсионных фондов/ Т. С. Есаулкова. –М.: Дашков и К, 2021. – 320 с.
76. *Ефимова, М. Р.* Социальная статистика / М. Р. Ефимова, С. Г. Бычкова; под ред. М.Р. Ефимовой. – М.: Финансы и статистика, 2003. –559 с.
77. *Жеребин, В. М.* Уровень жизни населения - как он понимается сегодня / В. М. Жеребин, Н. А. Ермакова// Вопросы статистики. –2000. –№8. – С.3-11.
78. *Завадский, М.* Интервью для образовательного холдинга «Нетология-групп». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://youtu.be/YzxV2tPMETE>. - (Дата обращения: 07.01.2022).

79. *Зараковский, Г.М.* Качество жизни населения России: монография / Г. М. Зараковский. – М.: Гостехиздат, 2018. – 243 с.
80. *Захаров, М. Л.* Международные правовые стандарты пенсионного обеспечения и российская страховая пенсионная система / М. Л. Захаров // Журнал российского права. – 2015. – №7. – С.5-12.
81. *Захаров, М.Л.* Право социального обеспечения России / М. Л. Захаров, Э. Г. Тучкова. – М.: Волтерс Клувер, 2004. – 568 с.
82. *Каминский, П. Л.* Социальное страхование: теория и практика / П. Л. Каминский, В. Г. Павлюченко, С. А. Хмелевская. – М.: ПЕР СЭ, 2003. – 268 с.
83. *Капранова, Л. Д.* Негосударственное пенсионное обеспечение в реализации социально-экономической политики государства / Л. Д. Капранова// Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2020. – Т. 16. – № 3 (384). – С. 449-466.
84. *Каранатова, Л. Г.* Современные подходы к формированию инновационных экосистем в условиях становления экономики знаний / Л. Г. Каранатова, А. Ю. Кулев// Управленческое консультирование. – 2015. – № 12. – С. 39–46.
85. *Катульский, Е. Д.* Развитие человеческого капитала в условиях экономики знаний / Е. Д. Катульский// МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). –2013. – №15. – С.74-78.
86. *Качанова, Н.Н.* Анализ деятельности негосударственных пенсионных фондов / Н. Н. Качанова, В. В. Преснякова// Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал. – 2011. – № 1(7). – С. 121 -130.
87. *Киселева, А.С.* Анализ эффективности портфелей пенсионных накоплений негосударственных пенсионных фондов / А. С. Киселева // Пенсионное обозрение. – 2019. –№4 (40), октябрь-декабрь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pensionobserver.ru/127948>. - (Дата обращения: 07.01.2022).

88. *Клейнер, Г.Б.* Развитие экосистем в финансовом секторе России / Г. Б. Клейнер, М. А. Рыбачук, В. А. Карпинская// *Управленец*. –2020. –Т. 11. – №4. – С. 2–15.
89. *Князева, А.В.* Налоговое регулирование деятельности негосударственных пенсионных фондов / А. В. Князева// *Имущественные отношения в Российской Федерации*. – 2021. – № 8 (239). – С. 91-98.
90. *Ковалевская, Н.С.* Социально-экономические и правовые проблемы негосударственного пенсионного обеспечения (часть II) / Н. С. Ковалевская, М. А. Ковалевский// *Социальное и пенсионное право*. – 2015. –№1. – С.3-12.
91. *Коваленко, А. И.* Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях / А. И. Коваленко// *Современная конкуренция*. – 2013. – Том 7. –№ 6 (42). – С. 65-79.
92. *Кокорев, Р.А.* НПФ на очередном переломе: новые вызовы и вопросы без ясных ответов / Р. А. Кокорев // *Пенсионное обозрение*. – 2019. – №1 (37), январь - март [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pensionobserver.ru/47417>. - (Дата обращения: 07.01.2022).
93. *Колганова, Е.А.* Стресс-тестирование инвестиционных портфелей НПФ: несовершенства методики / Е. А. Колганова// *Экономика. Бизнес. Банки*. – 2019. – № 1 (28). – С. 117-125.
94. *Колобаев, О.М.* Как мы пережили дефолт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.infoarchives.ru/old-site/data/cdnarf15/data/002.pdf>. - (Дата обращения: 07.01.2022)
95. *Конеев, И.Р.* Система управления непрерывностью бизнеса: Почему она должна быть внедрена на каждом предприятии?/ И. Р. Конеев. – М.: ЛЕНАНД, 2016. – 352 с.

96. *Коречков, Ю.В.* Устойчивость финансовой системы в условиях санкционного давления / Ю. В. Коречков, В. В. Великороссов, В. А. Быков // Финансовый бизнес. – 2022. – № 6 (228). – С. 202-205.
97. *Кормнов, Ю.Ф.* Ориентация экономики на конкурентоспособность/ Ю. Ф. Кормнов // Экономист. – 1997. – №1. – С. 38-48.
98. *Кузин, А.А.* К вопросу о возможности и целесообразности изменения правового статуса негосударственных пенсионных фондов / А. А. Кузин// Социально-политические науки. – 2013. – №1. – С.69-74.
99. *Куртин, А.В.* Некоторые аспекты реформирования пенсионной системы Российской Федерации / А. В. Куртин // Трудовое право. – 2006. – №4. – С.40-47.
100. *Лапсарь, А. П.* Метод повышения конкурентоспособности высокотехнологичной продукции на базе защиты критически важной информации / А. П. Лапсарь// Национальные интересы: приоритеты и безопасность. –2019. – Т. 15. – Вып.1. – С. 168-182.
101. *Лебедев, А.В.* Оценка состояния финансовой системы РФ на основе ключевых финансовых параметров национальной экономики / А. В. Лебедев, Е. А. Разумовская // Финансы и кредит. – 2021. –Т. 27. – № 4 (808). – С. 724-739.
102. *Лифинцев, Д.В.* Экосистемный подход в социальной работе /Д. В. Лифинцев, Л. Л. Карама // Перспективы науки. – 2012. – № 10. – С. 041–044.
103. *Локосов, В.В.* Кластеризация регионов России по показателям качества жизни и качества населения / В. В. Локосов, Е. В. Рюмина, В. В. Ульянов// Народонаселение. – 2019. – Т. 22. – № 4. – С. 4-17.
104. *Лукин, С. А.* Какая пенсионная реформа нам нужна?/ С. А. Лукин// Пенсионное обозрение. – 2018. – №2 (34) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pensionobserver.ru/46746>. - (Дата обращения: 07.01.2022)

105. *Мазур, Л.В.* Трансформация банковских услуг как фактор адаптации к меняющимся условиям / Л. В. Мазур, И. А. Никерова// Синергия. –2017. № 3. – С. 63–71.
106. *Максимов, Д.М.* Пенсионный траст как форма трансграничного накопления и движения капитала в английском праве / Д. М. Максимов// Законодательство и экономика. – 2015. – №12. – С.57-83.
107. *Мамий, Е.А.* Состояние и перспективы развития негосударственного пенсионного обеспечения в России / Е. А. Мамий, Э. Г. Акопян // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 1 (37). – С. 38-48.
108. *Мамий, Е.А.* Негосударственные пенсионные фонды: сущность, свойства и функции / Е. А. Мамий, А. В. Новиков// Научный журнал КубГАУ. – 2016. – № 116. – С. 1- 14.
109. *Мамяченков В.Н.* Пенсионное обеспечение в СССР (1928–1991 гг.): историко-экономический аспект / В. Н. Мамяченков // Урал индустриальный. Бакунинские чтения: Индустриальная модернизация Урала в XVIII–XXI вв.: материалы XII Всерос. науч. конф. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – Т. 1. – С. 422–427.
110. Маркетплейс ЦБ РФ: [сайт]. URL: https://www.cbr.ru/fintech/market_place/ (дата обращения: 25.05.2022).
111. *Маркс, К.* Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Издание политической литературы, 1955. – Т.4. –С. 615.
112. *Маршалл, А.* Принципы политической экономии / А. Маршалл. – М.: Центр, 2007. – С. 698.
113. *Масленников, В. В.* Новые финансовые технологии меняют наш мир / В. В. Масленников, М. А. Федотова, А. Н. Сорокин // Вестник Финансового университета. – 2017. –Т. 21. – № 2. – С. 6–11.
114. *Мачульская, Е. Е.* Пенсионные реформы в Европе: можно ли использовать опыт европейских стран в России? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://отрасли-права.рф/article/26606>. - (Дата обращения: 07.01.2022)

115. *Мелеинова, Д. Ю.* Развитие информационных систем в пенсионном фонде Российской Федерации / Д. Ю. Мелеинова, О. А. Воротилова// NovaInfo.Ru. – 2022. – № 132. – С. 66-67.
116. Методология присвоения рейтингов негосударственным пенсионным фондам [Электронный ресурс] / Рейтинговое агентство «Эксперт РА»: [сайт]. [май 2022]. URL: <https://www.raexpert.ru/docbank//552/ddf/26a/3b37d92373a799516550b2c.pdf> (дата обращения: 25.05.2022).
117. *Мокроносов, А. Г.* Конкуренция и конкурентоспособность / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
118. *Музаев, М. З.* Оценка влияния пандемии COVID-19 на состояние пенсионной системы / М. З. Музаев// Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – № 2 (123). – С. 119-123.
119. *Музаев, М.З.* Трансформация принципов пенсионирования в условиях внедрения цифровых платформ / М. З. Музаев// Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2020. – № 4 (113). – С. 68-72.
120. *Музаев, М. З.* Влияние цифровых сервисов на реализацию экстерриториального принципа предоставления пенсионных услуг / М. З. Музаев, И. П. Денисова// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2020. – № 3 (63). – С. 6.
121. *Надеждина, Г.В.* Оценка конкурентоспособности в сфере услуг / Г. В. Надеждина // Вестник ВУиТ. – 2009. – №16. –С. 1-5.
122. *Напсо, М.Б.* Актуальные проблемы реализации конституционного права граждан Российской Федерации на пенсионное обеспечение в контексте реформирования пенсионной системы Российской Федерации / М. Б. Напсо // Современное право. –2019. –№ 2. – С.38-49.
123. *Напсо, М.Б.* Вызовы и угрозы цифровой реальности: к вопросу о реализации принципов равенства и справедливости / М. Б. Напсо// Мир науки. Социология, филология, культурология. – 2021. –Т. 12. – № 2.

124. Национальная ассоциация пенсионных фондов [Электронный ресурс].
Режим доступа: <http://napf.ru/>
125. Национальное рейтинговое агентство. Аналитический обзор. Рынок негосударственных пенсионных фондов в 2021 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://all-pf.com/upload/iblock/db6/NRA-Obzor-Rynok-negosudarstvennykh-pensionnykh-fondov-v-2021-godu.pdf>. - (Дата обращения: 07.01.2022).
126. *Николаева, Р. Н.* Анализ доходности негосударственных пенсионных фондов / Р. Н. Николаева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 1. – С. 23-25.
127. *Ногин, Ю. Б.* Анализ эффективности управления пенсионными накоплениями и пенсионными резервами российских негосударственных пенсионных фондов / Ю. Б. Ногин// Корпоративные финансы. –2017. –Т. 11. – № 1. – С. 63.
128. *Ногин, Ю. Б.* Влияние экономического кризиса 2020 года на операционную эффективность негосударственных пенсионных фондов/ Ю. Б. Ногин // Пенсионное обозрение. –2020. – №2 (42) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pensionobserver.ru/212578>. - (Дата обращения: 07.01.2022).
129. *Огорелкова, Н. В.* Факторы эффективности управления портфелями пенсионных резервов негосударственных пенсионных фондов / Н. В. Огорелкова, И. М. Реутова// Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 3 (52). – С. 22-30.
130. Пенсионное страхование: философия, история, теория и практика / Общая редакция С.А.Хмелевской. Коллектив авторов: С.А. Хмелевская, Д.Н.Ермаков, М.М. Аранжереев, А.А. Кузин, В.А. Мачехин, И.Ю. Орлова, Е.В. Смольникова, В.В. Сосков, С.В. Хмелевский, В.В. Хмыров. – М.: Дашков и К°, 2018. – 720 с.
131. Пенсионный фонд Российской Федерации. Официальный сайт. Пенсионное обеспечение [Электронный ресурс]. Режим доступа:

https://pfr.gov.ru/grazhdanam/zakon/pens_slov~7438. - (Дата обращения: 07.01.2022).

132. *Петренко, С. А.* Управление непрерывностью бизнеса. Ваш бизнес будет продолжаться/ С. А. Петренко, А. В. Беляев. – М.: ДМК Пресс, 2016. – 402 с.
133. Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке [Электронный ресурс] ЦБ РФ: [сайт]. [ноябрь 2019]. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/90556/consultation_paper_191125.pdf (дата обращения: 25.05.2022)
134. *Попков, С. Ю.* Человек и труд в цифровой посткризисной экономике: взаимосвязь, современные тренды, постановочные вопросы, профессии будущего, системные решения / С. Ю. Попков// Проблемы экономики и юридической практики. – 2020. – Том 16. – №2. – С.20-28.
135. *Попов, Е.В.* Оценка развития инновационных экосистем / Е. В. Попков, В. Л. Симонова, И. П. Челак// Вопросы инновационной экономики. – 2020. –Том 10. – № 4. – С. 2359-2374.
136. *Портер, М.* Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – С. 895.
137. *Портер, М.* Конкурентное преимущество / М. Портер; пер. с англ.; под ред. Пелявского О.Л. – М.: Альпина бизнес букс, 2006. – С. 715.
138. *Поспелова, Е.А.* Концентрация НПФ вокруг государства ускорилась / Е. А. Поспелова // Экономическое развитие России. – 2019. – Т. 26. – № 9. – С. 31-34.
139. Предложения по развитию пенсионной системы в Российской Федерации. Экспертный Совет при Общественном совете по инвестированию средств пенсионных накоплений при Президенте Российской Федерации /*Антоневич И.С., Белановский С.А., Михайлов Л.В., Невский А.В., Окопишников А.А., Омельчук Т.Г., Попович Л.Д., Роик В.Д., Сычева Л.И., Эченикэ Е.В.* Научный редактор: Дмитриев М.Э. – М., 2011. – 130 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://>

[//mfcmoscow.com/assets/files/analytics/ru_predloweniya_ekspertnogo_soveta_browura_aprel_2011.pdf](https://mfcmoscow.com/assets/files/analytics/ru_predloweniya_ekspertnogo_soveta_browura_aprel_2011.pdf). - (Дата обращения: 07.01.2022)

140. Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами торговых предприятий мебельной и печатной продукцией: монография / *Филатов В.В., Соколов А.П., Артемьев Н.В., Беспалов В.В., Вакуленко Р.Я., Столярова А.Н., Тесленко И.Б., Полянская О.А., Беспалова В.В., Губернаторов А.М., Горин Д.С., Золкин А.Л., Ксенофонтова Х.З., Кузнецова Е.Н., Ломакина Е.В., Моисеева О.А., Нечаев Б.П., Оленева О.С., Першукова С.А., Почакаева О.В. и др.* – Курск, 2022.
141. *Проскурнин, С. Д.* Создание самоорганизуемой инновационной экосистемы в зонах особого территориального развития / *С. Д. Проскурнин* // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2017. – № 4. – С. 6.
142. *Пчелкина, Н.В.* Потребительский бюджет как основа формирования доходов трудоспособных членов семей / *Н. В. Пчелкина*// Уровень жизни населения регионов. – 2009. – №7. – С.65-68.
143. *Рабаданова, Д.А.* Состояние и развитие негосударственных пенсионных фондов в РФ / *Д. А. Рабаданова, Л.А. Нурмагомедова* // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 5 (118). – С. 191-194.
144. *Рамазанова, Л.Ш.* Анализ современного состояния и перспектив развития Пенсионного Фонда Российской Федерации / *Л. Ш. Рамазанова, Н. Р. Абелгузин*// Современные научные исследования и разработки. – 2017. – №8. – С. 456-458.
145. *Рикардо, Д.* Сочинения: В 3 т. Т. 1: Начала политической экономии и налогового обложения / *Д. Рикардо; Пер. с англ. под ред. М.Н. Смит.* – М.: Госполитиздат, 1955. – 360 с.
146. *Римашевская, Н.М.* Народное благосостояние: Методология и методика исследования / *Н. М. Римашевская.* – М.: Наука, 1988. –304 с.

147. *Робинсон, Дж.* Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон; Пер.с англ., вступ. статья, ред. И.М. Осадчей. – М.: Прогресс. 1986. – С. 473.
148. *Розяева, Э.М.* Интеграция НПФ с экосистемами в России. Пенсионный обозреватель / Э. М. Розяева. – № 4(44), октябрь-декабрь 2020 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pensionobserver.ru/213550>. – (Дата обращения: 07.01.2022).
149. *Роик, В. Д.* Пенсионное страхование и обеспечение. 2-е изд., исправленное и дополненное / В. Д. Роик. – М.: Юрайт, 2019. – 350 с.
150. *Роик, В.Д.* Зарубежный опыт организации и модернизации пенсионных систем: уроки для России / В. Д. Роик, Б. Г. Степанов, Е. В. Эченикэ. – М.: Энди_Зайн, 2007. – 368 с.
151. *Романова, А.И.* Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А. И. Романова// Современная конкуренция. – 2007. – №5. – С. 78-84.
152. *Рубин, Ю.Б.* Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2010. – № 3 (21). – С. 38-67
153. *Рубин, Ю.Б.* Конкурентный статус участников рынка / Ю. Б. Рубин// Современная конкуренция. – 2016. – Т. 10. – № 1 (55). – С. 108–143
154. *Рубин, Ю.Б.* О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве / Ю. Б. Рубин// Современная конкуренция. – 2017. – Т. 11. – № 5 (65). – С. 114-129
155. *Рыжов, И.В.* Развитие неоклассического направления в трудах экономистов шведской школы / И. В. Рыжов, А. П. Соколов// Индустриальная экономика. – 2022. –Т. 2. – № 2. – С. 174-178.
156. *Садыков, Р.М.* Бедность в России: сравнительный анализ и особенности / Р. М. Садыков// Региональная экономика: теория и практика. –2018. – Т. 16. – № 8 (455). – С. 1494-1505.
157. *Салихов, Б.В.* Достойная жизнь личности в условиях нарастания сложности политэкономических отношений / Б. В. Салихов, И. С

- Салихова, С. В. Шкодинский// Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 2 (45). –С. 49-58.
158. Сапожникова, Н.И. Негосударственные пенсионные фонды в системе пенсионного обеспечения Российской Федерации / Н. И. Сапожникова// Вопросы российского и международного права. – 2020. –Т. 10. – № 4-1. – С. 163-171.
159. Сафонов, А.Л. Социально-экономические последствия реализуемой в России реформы пенсионной системы и их влияние на экономическую безопасность страны / А. Л. Сафонов, М. А. Анюшина// Труд и социальные отношения. – 2019. – № 4. – С.5-15.
160. Сафонов, А.Л. Живая экономика / А. Л. Сафонов, С. Ю. Попков, И. М. Слободчиков, В. М. Смирнов, Е. В. Ястребова// Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2016. – №3. –С.7-23.
161. Свиридов, О. Ю. Развитие банковских экосистем на основе современных цифровых технологий /О. Ю. Свиридов, Б. С. Бадмаева// Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 3. –С. 176-181.
162. Свиридов, О. Ю. Тенденции развития финтех-экосистемы в российской экономике / О. Ю. Свиридов, И. В. Некрасова// Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2019. – Т. 21. – № 4. – С. 197–206.
163. Синева, Н.Л. Негосударственные пенсионные фонды и альтернативы государственной пенсии / Н. Л. Синева, Д. Ю. Вагин, О. Е. Астафьева// Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 4. – С. 905-909.
164. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эксмо, 2016. –1056 с.
165. Смольникова, Е.В. Влияние внешней организационной среды на процессы управления негосударственным пенсионным фондом (НПФ) /

- Е. В. Смольникова // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2015. – №3. – С.128-134.
166. *Соболь, Т.С.* Совершенствование системы информационного обеспечения пенсионного фонда Российской Федерации / Т.С. Соболь// Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2022. – № 4 (61). – С. 37-44.
167. *Соболь, Т.С.* Современный уровень и качество жизни населения России / Т. С. Соболь// Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. –2018. – №2 (25). – С.7-14.
168. *Соловьев, А.К.* Пенсионная реформа. Иллюзии и реальность. Издание 2-е, переработанное и дополненное / А. К. Соловьев. – М.: Проспект, 2015. – 296 с.
169. *Соловьев, А.К.* Риски цифровизации для пенсионного обеспечения в России / А. К. Соловьев// Управление экономикой: методы, модели, технологии. Материалы XIX Международной научной конференции / Отв. ред.: Л.А. Исмагилова. – Уфа.: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2019. – С.107-109.
170. *Солодкова, Т.А.* Особенности функционирования негосударственных пенсионных фондов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-funktsionirovaniya-negosudarstvennyh-pensionnyh-fondov/pdf>. - (Дата обращения: 07.01.2022)
171. *Сорокин, А.И.* Влияние финансового кризиса 2008-2009 гг. на структуру, динамику и эффективность негосударственных пенсионных фондов в России / А. И. Сорокин// Финансы и кредит. – 2013. – №30. – С.66-75.
172. *Сосков, В.В.* Совершенствование механизмов сохранности пенсионных активов в деятельности управляющих компаний / В. В. Сосков // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2013. – №5. – С.251-257.
173. Социальная политика. Энциклопедия / Под редакцией Н.А. Волгина и Т.С. Сулимовой. – М.: Альфа Пресс, 2006. – 416 с.

174. Статистика и показатели. Старшее поколение. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/13877?print=1>. - (Дата обращения: 07.01.2022).
175. Статистика и показатели. Статистический бюллетень. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel-pv_01-01-2021.pdf.- (Дата обращения: 07.01.2022).
176. *Степанова, Т.Н.* Бюджет высокого достатка / Т. Н. Степанова //Уровень жизни населения регионов. – 2007. –№7. – С.42-55.
177. Стратегия «Сбербанк» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/investor_day_2017-strategy_2020.pdf?ysclid=l2nvhr74ce. - (Дата обращения: 07.01.2022).
178. *Сусякова, О.Н.* Способы и инструменты обеспечения достойной жизни на пенсии: отечественная практика / О. Н. Сусякова// Самоуправление. – 2022. – № 2 (130). – С. 773-777.
179. *Сывороткина, И.Ю.* Международное пенсионное обеспечение в условиях цифровизации: правовое значение, допустимые риски, перспективы развития возможностей / И. Ю. Сывороткина// В книге: Исследования мировой науки: новые подходы и актуальные вопросы. монография. Москва, 2022. – С. 24-35.
180. *Тлакадугова, А.А.* Анализ основных драйверов интеграции ESG-принципов в систему корпоративного управления Российской Федерации / А. А. Тлакадугова, В. В. Гребеник// Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 4. – С. 25.
181. *Третьяков, О.В.* Анализ факторов успеха создания, функционирования и развития цифровых экосистем в бизнесе / О. В. Третьяков// Московский экономический журнал. – 2022. – № 2. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-2-2022-39/>

182. *Угрюмов, К.* Умножение обещаний / К. Угрюмов, А. Трушин // Прямые инвестиции. –2013. – №12. – С.39-41.
183. *Фатхлисламова, Г.Ф.* Современные тенденции функционирования негосударственных пенсионных фондов в системе обязательного пенсионного страхования / Г. Ф. Фатхлисламова // Управление. –2019. – Том 7. – №1. – С.19-25.
184. *Фатхлисламова, Г.Ф.* Исследование результатов инвестирования средств пенсионных накоплений / Г. Ф. Фатхлисламова // Управление. – 2018. – №4. – С.40-46.
185. *Фатхлисламова, Г.Ф.* Конкуренция между негосударственными пенсионными фондами на российском пенсионном рынке / Г. Ф. Фатхлисламова // Финансовый журнал. – 2019. – №4. – С.9-22.
186. *Фатхутдинов, Р.А.* Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией / Р. А. Фатхутдинов// Современная конкуренция. – 2007. –№1 (1). – С. 73–86.
187. *Федотов, А.И.* Анализ моделей построения пенсионных систем / А. И. Федотов // Труды ИСА РАН, 2012. – Т. 38. – С. 168.
188. *Финогенова, Ю.Ю.* Роль корпоративных пенсионных программ в архитектуре пенсионной системы России / Ю. Ю. Финогенова, Т. Д. Одинокова// Дайджест-финансы. – 2019. –Т. 24. – № 4 (252). –С. 466-486.
189. Финуслуги: [сайт]. URL: <https://finuslugi.ru/about> (дата обращения: 25.05.2022).
190. *Флит, А.Л.* Особенности оценки конкурентоспособности предприятия в сфере услуг / А. Л. Флит// Проблемы современной экономики. –2014. – № 2 (50). – С. 345 – 348.
191. *Хьюз, О.* Выступление на форуме инновационных финансовых технологий «Финопполис 2017». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10043355>. - (Дата обращения: 07.01.2022)

192. *Царев, В.В.* Анализ конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В. В. Царев. – М: Юнити-Дана, 2015. – 799 с.
193. *Чемберлин, Э.* Теория монополистической конкуренции / Э. Чемберлин. – М.: ЭН. 1996. – С. 405.
194. *Чепик, О.В.* Экономическая диагностика основных показателей деятельности страховых организаций в регионе / О. В. Чепик, С. Г, Чепик, А. А. Макарьева// Глобальный научный потенциал. – 2021. – № 7 (124). – С. 224-227.
195. *Чепик, О.В.* Разработка стратегии повышения конкурентоспособности негосударственных пенсионных фондов на российском рынке: монография / О.В. Чепик, Е.С. Яровая, - Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2023.– 167 с.
196. *Чепик, О. В.* Экосистема негосударственных пенсионных фондов: критерии выбора стратегических бизнес – партнеров /О. В. Чепик, Е. С. Яровая // Наука и бизнес: пути развития. – 2023. – №7 (145). – С.122-125.
197. *Чистова, А.Н.* Репутационный портрет негосударственного пенсионного фонда, формируемый деловыми СМИ (эмпирическая оценка) / А. Н. чистова// Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. –2021. – Т. 2. – № 2 (35). – С. 203-216.
198. *Чичуленков, Д.А.* Влияние цифровых технологий на доверие к институтам финансового рынка /Д. А. Чичуленков // Банковское дело. – 2021. – № 5. – С. 50-56
199. *Шапошников, А.М.* Межбанковская конкуренция и оценка конкурентоспособности коммерческих банков / А. М. Шапошников. – Чебоксары: ИД «Среда», 2020. – 128 с.
200. *Швандар, К.В.* Подходы к реформированию пенсионных систем в мире и рекомендации для России / К. В. Швандар, А. А. Анисимова// Финансовый журнал. – 2021. – Т. 13. – № 1. – С. 125-135.

201. *Швандар, К.В.* Финансовая политика: задачи современного этапа и подходы к решению / К. В. Швандар, И. А. Яковлев, С. Г. Хабаев, С. А. Васильев.– Москва - Санкт-Петербург, 2022.
202. *Шевченко, М.В.* Способы материального обеспечения пенсионеров / М. В. Шевченко // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – № 1 (46). –С. 46-55.
203. *Шестакова, Е.Е.* Опыт введения многоуровневых пенсионных систем в государствах Восточной Европы и США: общие подходы и особенности/ Е. Е. Шестакова // Трудовое право. –2014. – №2. – С. 79-85.
204. *Эрлик, С.Н.* Отражение пандемии в зеркале пенсионного бизнеса / С. Н. Эрлик //Пенсионное обозрение. – 2020. –№3 (43) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pensionobserver.ru/212803>. - (Дата обращения: 07.01.2022).
205. *Юданов, А.Ю.* Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М.: Гном-Пресс, 1998. – 379 с.
206. *Юдина, Е.В.* Негосударственный пенсионный фонд как юридическое лицо / Е. В. Юдина // Юрист. –2020. – №2. – С.39-44.
207. *Яковлева, А. Ю.* Факторы и модели формирования и развития инновационных экосистем: дисс. на соискание уч. степени к-та эконом. наук / А. Ю. Яковлева. – Москва, 2012. – 244 с.
208. *Яковлева, А.К.* Оценка эффективности функционирования экосистемы ПАО «Сбербанк» / А. К. Яковлева, Е. А. Федулова, О. С. Салькова // Финансы и кредит. – 2019. – Т. 25. – № 10. – С. 2304–2321.
209. *Якушев, Е.Л.* Пенсионный долг / Е. Л. Якушев// Пенсионное обозрение. – 2019. –№3 (39); 2020. – №3 (43) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pensionobserver.ru/127289/212803>. - (Дата обращения 07.01.2022)
210. *Якушев, Л.П.* Национальная специфика понятия многоукладности пенсионной системы / Л. П. Якушев// Лаборатория Пенсионной Реформы (Информационно-аналитический портал). - 30.12.1998

[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pensionreform.ru/24685>. - (Дата обращения: 07.01.2022).

211. Якушев, Л.П. Некоторые вопросы стратегии осуществления пенсионной реформы в России / Л. П. Якушев // Пенсия. –1997. – №4. – С.9-14.
212. Яровая, Е.С. Основные положения и элементы клиенто-ориентированной стратегии банка / Е. С. Яровая // Финансы и кредит. – 2007. – Т. 15 (255). – С. 13-16.
213. Яровая, Е.С. Влияние адаптивности на конкурентоспособность негосударственных пенсионных фондов / Е. С. Яровая// Финансы и кредит. – 2021. – Т. 27. – № 11. – С. 2606–2636.
214. Яровая, Е.С. Экосистема негосударственных пенсионных фондов – модный тренд или стратегическая необходимость? / Е. С. Яровая// Финансы и кредит. –2022. Т. – 28. – № 3. – С. 597–627.
215. Яровая, Е. С. Исследование конкурентной ситуации на российском рынке негосударственных пенсионных фондов /Е. С. Яровая// Экономика и предпринимательство. –2023. – №7. – С. 198-203.

Источники на иностранных языках:

216. Global Retirement Index 2020. An in-depth assessment of welfare in retirement around the world // Natixis Investment Managers, 2020. [Electronic resource]. Access mode: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2020/12/GRI2020.pdf>. - (Date of access: 07.01.2022).
217. Khmelevskaya S.A., Orlova I.U., Ermakov D.N. Analysis of investment activities of nonstate pension funds // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018. Volume 10. №11. P.2452-2459.
218. Heinz P.R. Pension Funds with Automatic Enrollment Schemes: Lessons for Emerging Economies // Policy Research working paper. - WPS 8726. Washington, 2019 [Electronic resource]. Access mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/368081549376313709/Pension-Funds-with-Automatic-Enrollment-Schemes-Lessons-for-Emerging-Economies>. - (Date of access: 07.01.2022).

219. *Heinz P.R., Hinz R., Antolin P., Yermo J.* Evaluating the Financial Performance of Pension Funds. - World Bank, 2010 [Electronic resource]. Access mode: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2405>. - (Date of access: 07.01.2022).
220. Market Trends. Gartner. 2019. [Electronic resource]. Access mode: <https://www.gartner.com/en/documents/3956332>. - (Date of access: 07.01.2022).
221. Munnell A.H., Aubry J.-P., Belbase A., Hurwitz J. Public pension funding in practice // Journal of Pension Economics and Finance. - 2011. - №10 (2). - P.247-268 [Electronic resource]. Access mode: <https://socionet.ru/publication.xml?h=repec:nbr:nberwo:16442>. - (Date of access: 07.01.2022).
222. *Price W.J.* Designing pension systems with coherent funded private pillars including issues for notional defined contribution schemes. Policy Research working paper. No. WPS 8420. - Washington, D.C.: World Bank Group, 2018 [Electronic resource]. Access mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/238221525096188495>. - (Date of access: 07.01.2022).
223. *Rofman R., Demarco G.* Collecting and transferring pension contributions [Electronic resource]. Access mode: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/230861468781807455/pdf/multi-page.pdf>. - (Date of access: 07.01.2022).
224. *Stewart F.E., Shindo T.* Developing Insurance Markets: Supervision of Deposit Administration Pension Products Offered by Insurance Companies. - Washington, D.C.: World Bank Group, 2020 [Electronic resource]. Access mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/915471592808198205/>. - (Date of access: 07.01.2022).
225. *Stewart F.E., Jain H., Sandbrook W.* Early Access to Pension Savings: International Experience and Lessons Learnt. FCI Insight. - Washington, D.C.: World Bank Group, 2019 [Electronic resource]. Access mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/915471592808198205/>.

[/documents.worldbank.org/curated/en/757001551715193169](http://documents.worldbank.org/curated/en/757001551715193169). - (Date of access: 07.01.2022).

226. *Sullivan R., Stewart F.E., Reznick J. Ayuha Sh.* Sustainable Investment: Best Practice Disclosure Checklist for Pension Funds. FCI Insight. - Washington, D.C.: World Bank Group, 2020 [Electronic resource]. Access mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/485741587445830636>. - (Date of access: 07.01.2022).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Результаты анализа конкуренции отрасли НПФ по методу М. Портера

Таблица 1 – Оценка угрозы товаров-заменителей

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Товары-заменители «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, только зашли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	3 – Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица 2 – Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
			1
Темп роста рынка	Стагнация или замедление объемов роста	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			1
Уровень диверсификации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	5 – Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 3 – Оценка угрозы потенциальных конкурентов (угроза появления новых конкурентов)

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
			1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока занимают около 50% рынка	2-3 крупных игрока занимают более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
			1
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 3-4 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяца работы)	Высокий (окупается более 1 года работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
		2	
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны правительства	Правительство вмешивается в деятельность, но на низком уровне	Правительство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			1
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	11 – Средний уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица 4 – Оценка угрозы рыночной власти покупателей

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на несколько клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары-заменители (субституты)	Товар компании не уникален, существуют полные аналогии	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значительной разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	7 – Средний уровень угрозы ухода клиента		

Таблица 5 – Оценка угрозы рыночной власти поставщиков

Параметры оценки	Оценка параметра	
	2 балла	1 балл
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая приоритетность направления для поставщиков	Высокая приоритетность направления для поставщиков
		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4 – Низкий уровень влияния поставщиков	

Таблица 6 – Сводная таблица анализа пяти конкурентных сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза товаров-заменителей	Высокий	Компания обладает не уникальным товаром на рынке, существует значительное количество аналогов	Совершенствовать сервисы, сопровождающие получение товара. Концентрировать усилия на построении осведомленности сервисного предложения.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Компания находится на средне конкурентном рынке с замедленным темпом роста. Товар компании не является уникальным, отличается по дополнительным преимуществам.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность товара и повышать цену товара.
Угроза со стороны новых конкурентов	Средний	Средний уровень появления новых конкурентов. Существуют значительные барьеры для входа и удержания позиции в отрасли.	Проводить мониторинг появления новых компаний. Вводить новые предложения, которые способны заменить микро-ниши. Проведение акций, направленных на поддержку лояльности потребителя с компанией. Повышать уровень знания потребителя о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Значительная угроза потери клиента. Присутствует неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара. Покупатель переключится на конкурента при значительной разнице в цене.	Разработать предложение для VIP клиентов. Разработать предложения для покупателей чувствительных к цене. Разработка дополнительных услуг для удержания потребителя.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен.

Компоненты оценки конкурентоспособности НПФ

Компонент	Основные потребности	Влияние адаптивности	Результат
Государство/ Регуляторы НПФ (К1)	<ul style="list-style-type: none"> - исполнение законодательства; - достоверная и своевременная отчетность 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая скорость реакции на изменение законодательства; - оперативная перестройка бизнес-процессов; - оперативное изменение внутренних нормативных документов; - автоматизация бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> - минимизация лицензионных и операционных рисков
Акционеры/ Собственники бизнеса НПФ (К2)	<ul style="list-style-type: none"> - сохранность активов; - повышение стоимости бизнеса; - выплата дивидендов; - отсутствие предписаний регуляторов / жалоб клиентов / судебных исков 	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение стоимости процессов; - сокращение времени на выполнение бизнес-процессов; - сокращение рекламаций клиентов; - сокращение времени на обучение новых сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение расходов; - повышение стоимости бизнеса; - снижение рисков рекламаций, жалоб, исков
Клиенты НПФ (К3)	<ul style="list-style-type: none"> - сохранность инвестиций; - доходность инвестиций; - доступность услуг 24/7; - качественный сервис; - расширенный перечень услуг (финансовый партнер в вопросах пенсионного обеспечения и сопутствующих услуг) 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение каналов получения услуг Фонда; - расширение перечня предоставляемых услуг; - предоставление услуг 24/7 в он – лайн формате 24/7 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение уровня лояльности клиентов; - улучшение качества услуг; - увеличение количества клиентов; - увеличение услуг, приобретенных одним клиентом; - снижение оттока клиентов.

Критерии оценки конкурентоспособности НПФ

№ п/п	Критерии	Методика расчета	Вес
1.	КЛИЕНТЫ И РЫНКИ		0,2
1.1.	Удовлетворенность клиента	Метод SERVQUAL	0,06
1.2.	Характеристика конкурентов	Модель А. Остервальдера	0,06
1.3.	Положение на рынке	Данные официальных рейтингов	0,08
2.	РЕСУРСЫ		0,2
2.1.	Персонал		
2.1.1.	Коэффициент рентабельности персонала	$ROL = \text{Чистая прибыль} / \text{Среднесписочная численность}$	0,013
2.1.2.	Прирост прибыли в расчете на 1 работника	$\Delta (\text{Чистая прибыль} / \text{Среднесписочная численность})$	0,012
2.1.3.	Минимизация издержек в расчете на 1 работника	$\Delta (\text{Среднемесячные затраты на РС} / \text{Среднесписочная численность})$	0,013
2.1.4.	Затраты на оплату труда	Оценка динамики за период	0,012
2.1.5.	Укомплектованность кадрового состава: качественная количественная	Экспертная оценка в баллах	0,015
2.1.6.	Степень удовлетворенности работников	Методика О. Кулагина	0,012
2.1.7.	Текучесть кадров	$TK = \text{количество уволившихся из НПФ за определенный период} / \text{среднесписочная численность за тот же период} \times 100$	0,015
2.1.8.	Профессиональная подготовка руководителей	Анкета. Экспертная оценка руководителя	0,015
2.1.9.	Наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва	Экспертная оценка в баллах	0,012
2.1.10.	Кадровая политика	Экспертная оценка в баллах	0,012
2.2.	Финансы		
2.2.1.	Активы	Официальные данные из публикуемой отчетности НПФ	0,015
2.2.2.	Собственные средства	Официальные данные из публикуемой отчетности НПФ	0,015
2.2.3.	Пенсионные резервы	Официальные данные из публикуемой отчетности НПФ	0,012
2.2.4.	Пенсионные накопления	Официальные данные из публикуемой отчетности НПФ	0,012
2.2.5.	Запас капитала для выполнения обязательств по основному виду деятельности	Официальные данные из публикуемой отчетности НПФ	0,015
3.	ПРОЦЕССЫ		0,2
3.1.	Наличие бизнес-процессов по основным операциям	Есть / Нет	0,03
3.2.	Наличие бизнес-процессов по вспомогательным операциям	Есть / Нет	0,03
3.3.	Качество бизнес-процессов по	Экспертная оценка в баллах	0,05

№ п/п	Критерии	Методика расчета	Вес
	основным операциям		
3.4.	Качество бизнес-процессов по вспомогательным операциям	Экспертная оценка в баллах	0,05
3.5.	Уровень автоматизации бизнес - процессов	Экспертная оценка в баллах	0,04
4.	РЕЗУЛЬТАТЫ		0,2
4.1.	Себестоимость продукта НПФ	Экспертная оценка в баллах	0,03
4.2.	Показатели деятельности НПФ	Официальные данные из публикуемой отчетности НПФ	0,05
4.3.	Аквизиционные расходы	Официальные данные из публикуемой отчетности НПФ	0,02
4.4.	Актуарный дефицит	Ежегодное актуарное заключение	0,05
4.5.	Уровень клиентского сервиса (индекс удовлетворенности потребителей/индекс клиентской лояльности)	Customer satisfaction Index, CSI/Net Promoter Score, NPS. Анкетирование/ опрос клиентов. Экспертная оценка в баллах.	0,05
5.	АДАПТИВНОСТЬ		0,1
5.1.	Ресурсная	Экспертная оценка в баллах	0,05
5.2.	Ценовая	Экспертная оценка в баллах	0,03
5.3.	Адаптивность среды	Экспертная оценка в баллах	0,02
6.	ЭКОСИСТЕМНОСТЬ		0,1
6.1.	Медицина	Экспертная оценка в баллах	0,01
6.2.	Телемедицина	Экспертная оценка в баллах	0,01
6.3.	Патронаж	Экспертная оценка в баллах	0,02
6.4.	Гериатрия	Экспертная оценка в баллах	0,02
6.5.	Надомные сервисы по уходу	Экспертная оценка в баллах	0,02
6.6.	Онлайн-обучение	Экспертная оценка в баллах	0,02

Сводные данные апробации индекса конкурентоспособности на материалах АО
«НПФ «Сургутнефтегаз»

№ п/п	Критерии	01.10.21	01.01.22	01.04.22
1.	КЛИЕНТЫ И РЫНКИ	0,19	0,19	0,17
1.1.	Удовлетворенность клиента	0,05	0,06	0,06
1.2.	Характеристика конкурентов	0,06	0,06	0,05
1.3.	Положение на рынке	0,08	0,07	0,06
2.	РЕСУРСЫ	0,175	0,174	0,174
2.1.	Персонал			
2.1.1.	Коэффициент рентабельности персонала	0,013	0,013	0,013
2.1.2.	Прирост прибыли в расчете на 1 работника	0,012	0,011	0,011
2.1.3.	Минимизация издержек в расчете на 1 работника	0,013	0,013	0,012
2.1.4.	Затраты на оплату труда	0,012	0,012	0,012
2.1.5.	Укомплектованность кадрового состава: качественная количественная	0,015	0,015	0,015
2.1.6.	Степень удовлетворенности работников	0,011	0,011	0,012
2.1.7.	Текучесть кадров	0,015	0,015	0,015
2.1.8.	Профессиональная подготовка руководителей	0,015	0,015	0,015
2.1.9.	Наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва	0,012	0,012	0,012
2.1.10.	Кадровая политика	0,012	0,012	0,012
2.2.	ФИНАНСЫ			
2.2.1.	Активы	0,015	0,015	0,015
2.2.2.	Собственные средства	0,015	0,015	0,015
2.2.3.	Пенсионные резервы	0,012	0,012	0,012
2.2.4.	Пенсионные накопления	0,011	0,011	0,012
2.2.5.	Запас капитала для выполнения обязательств по основному виду деятельности	0,015	0,015	0,015
3.	ПРОЦЕССЫ	0,11	0,117	0,143
3.1.	Наличие бизнес-процессов по основным операциям	0,015	0,015	0,03
3.2.	Наличие бизнес-процессов по вспомогательным операциям	0,015	0,015	0,015
3.3.	Качество бизнес-процессов по основным операциям	0,025	0,025	0,025
3.4.	Качество бизнес-процессов по вспомогательным операциям	0,03	0,035	0,038
3.5.	Уровень автоматизации бизнес - процессов	0,025	0,027	0,035
4.	РЕЗУЛЬТАТЫ	0,17	0,188	0,192
4.1.	Себестоимость продукта НПФ	0,02	0,025	0,027
4.2.	Показатели деятельности НПФ	0,04	0,045	0,045
4.3.	Аквизиционные расходы	0,015	0,018	0,02
4.4.	Актуарный дефицит	0,05	0,05	0,05
4.5.	Уровень клиентского сервиса (индекс удовлетворенности потребителей/индекс клиентской	0,045	0,05	0,05

№ п/п	Критерии	01.10.21	01.01.22	01.04.22
	лояльности)			
5.	АДАПТИВНОСТЬ	0,08	0,08	0,06
5.1.	Ресурсная	0,04	0,04	0,03
5.2.	Ценовая	0,02	0,02	0,02
5.3.	Адаптивность среды	0,02	0,02	0,01
6.	ЭКОСИСТЕМНОСТЬ	0,1	0,1	0,08
6.1.	Медицина	0,01	0,01	0,01
6.2.	Телемедицина	0,01	0,01	0,005
6.3.	Патронаж	0,02	0,02	0,02
6.4.	Гериатрия	0,02	0,02	0,02
6.5.	Надомные сервисы по уходу	0,02	0,02	0,02
6.6.	Онлайн-обучение	0,02	0,02	0,005
Итоговое значение индекса конкурентоспособности		0,825	0,849	0,819

Вопросы для проведения анкетирования клиентов (действующих/потенциальных)
АО «НПФ «Сургутнефтегаз» по наполнению сервисами экосистемы и их
значимости

Уважаемый клиент!

Уделите, пожалуйста, 5 минут Вашего времени, чтобы ответить на вопросы анкеты. Ваши ответы помогут усовершенствовать нашу работу и разработать предложение, подходящее именно Вам.

Несколько вопросов о Вас

1. Ваш пол

1. Мужской
2. Женский

2. Сколько Вам лет?

1. До 22 лет
2. 23 – 30 лет
3. 31 – 40 лет
4. 41 – 50 лет
5. Старше 50 лет

3. Вы являетесь клиентом АО «НПФ «Сургутнефтегаз» ?

1. Да
2. Нет

Оцените по шкале от 1 до 10 баллов наличие, значимость (важность) нижеприведенных сервисов для Вас при взаимодействии с АО «НПФ «Сургутнефтегаз».

4. Пенсионное обеспечение

Наличие _____ Значимость _____

5. Сбережения

Наличие _____ Значимость _____

6. Кредит

Наличие _____ Значимость _____

7. Ипотека

Наличие _____ Значимость _____

8. Страхование

Наличие _____ Значимость _____

9. Управление активами

Наличие _____ Значимость _____

10. Платежи

Наличие _____ Значимость _____

11. Медицина

Наличие _____ Значимость _____

12. Телемедицина

Наличие _____ Значимость _____

13. Патронаж

Наличие _____ Значимость _____

14. Гериатрия

Наличие _____ Значимость _____

15. Надомные сервисы по уходу

Наличие _____ Значимость _____

16. Видео/ кинотеатры

Наличие _____ Значимость _____

17. Музыка/книги

Наличие _____ Значимость _____

18. Онлайн – обучение

Наличие _____ Значимость _____

19. Соц сети/мессенджеры

Наличие _____ Значимость _____

20. Навигатор/путеводители

Наличие _____ Значимость _____

21. Такси/каршеринг

Наличие _____ Значимость _____

22. Аренда/продажа недвижимости

Наличие _____ Значимость _____

23. Товарный маркетплейс

Наличие _____ Значимость _____

24. Поисковый сервис

Наличие _____ Значимость _____

25. Голосовой помощник

Наличие _____ Значимость _____

26. Телеком – сервисы

Наличие _____ Значимость _____

27. Операционная система

Наличие _____ Значимость _____

28. Облако

Наличие _____ Значимость _____

Благодарим за участие в опросе! Получить индивидуальную консультацию специалистов АО «НПФ «Сургутнефтегаз» можно по телефонам (3462) 55-05-77, 8-800-200-14-29.

Результаты опроса клиентов НПФ по поводу наполнения экосистемы сервисами

№	Наименование сервиса	Наличие	Значимость	Средний балл
1	Финансы			
1.1.	Пенсионное обеспечение	10,00	10,00	10,00
1.2.	Сбережения	9,30	4,50	6,90
1.3.	Кредит	7,70	5,50	6,60
1.4.	Ипотека	7,50	3,50	5,50
1.5.	Страхование	8,30	7,50	7,90
1.6.	Управление активами	6,60	4,70	5,65
1.7.	Платежи	7,50	5,80	6,65
2	Образ жизни			
2.1.	Медицина	8,50	8,00	8,25
2.2.	Телемедицина	9,50	8,70	9,10
2.3.	Патронаж	9,30	8,00	8,65
2.4.	Гериатрия	8,50	7,00	7,75
2.5.	Надомные сервисы по уходу	7,50	6,50	7,00
2.6.	Видео/ кинотеатры	7,00	4,50	5,75
2.7.	Музыка/книги	7,50	4,70	6,10
2.8.	Онлайн - обучение	8,70	5,50	7,10
2.9.	Соц сети/мессенджеры	8,50	4,70	6,60
2.10.	Навигатор/путеводители	6,50	5,00	5,75
2.11.	Такси/каршеринг	5,50	3,00	4,25
2.12.	Аренда/продажа недвижимости	5,50	3,00	4,25
3	Электронная коммерция			
3.1.	Товарный маркетплейс	7,00	6,50	6,75
4	Информационные технологии			
4.1.	Поисковый сервис	7,50	6,00	6,75
4.2.	Голосовой помощник	6,50	3,00	4,75
4.3.	Телеком - сервисы	7,30	4,50	5,90
4.4.	Операционная система	6,00	3,00	4,50
4.5.	Облако	5,00	2,50	3,75