

ЭКОСИСТЕМА НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ — МОДНЫЙ ТРЕНД ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ?

Екатерина Сергеевна ЯРОВАЯ

аспирантка, начальник отдела развития и реализации пенсионных продуктов,
Акционерное общество «Негосударственный пенсионный фонд «Сургутнефтегаз»,
Сургут, Российская Федерация
berdinaes@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-0780-475X>
SPIN-код: отсутствует

История статьи:

Рег. № 663/2021
Получена 02.12.2021
Получена
в доработанном виде
16.12.2021
Одобрена 30.12.2021
Доступна онлайн
30.03.2022

УДК 311.34

JEL: D43, E22, G23,
G28

Ключевые слова:

негосударственный
пенсионный фонд,
конкурентоспособность,
экосистема,
цифровые услуги,
экосистемные
сервисы

Аннотация

Предмет. Экосистема негосударственного пенсионного фонда (НПФ), как инструмент обеспечения конкурентоспособности.

Цели. Рассмотреть тенденции пенсионной отрасли, отразить ее текущее состояние, проанализировать тренды российской экономики, дать оценку влияния экосистемных гигантов на пенсионную отрасль. Обосновать, что экосистемность НПФ является оптимальным инструментом для сохранения конкурентоспособности.

Методология. Использовались сравнительный и аналитический методы.

Результаты. Обозначены предпосылки системных изменений, проведен обзор трендов российской экономики, выявлены пути развития и сохранения конкурентоспособности рынка НПФ, сформулировано определение экосистемы НПФ, смоделирован набор сервисов экосистемы НПФ. Обосновано, что набор сервисов экосистемы при «нишевом» подходе позволит НПФ сохранить роль в обеспечении социальной защищенности граждан, уйти от колоссальных рисков и повысить конкурентоспособность.

Выводы. Драйвером роста и обеспечения конкурентоспособности НПФ выступают экосистемы. Если НПФ не является аффилированной структурой крупной финансовой группы, то оптимальным видится создание собственной экосистемы при использовании «нишевого» подхода через реализацию стратегии развития АО «НПФ «Сургутнефтегаз» на 2022—2026 гг.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2021

Для цитирования: Яровая Е.С. Экосистема негосударственных пенсионных фондов — модный тренд или стратегическая необходимость? // *Финансы и кредит*. — 2022. — Т. 28, № 3. — С. 597 — 627.

<https://doi.org/10.24891/fc.28.3.597>

Введение

Из некоммерческих организаций, которые были созданы при участии крупных отраслевых предприятий в целях формирования корпоративного пенсионного обеспечения, сотрудников, выходящих на пенсию, Негосударственные пенсионные фонды (далее по тексту — НПФ) за достаточно короткий промежуток времени преобразовались в полноценные финансовые институты [1]. На текущий момент в их управлении находится в совокупности свыше 4,6 трлн руб. пенсионных средств. НПФ призваны выступить фундаментом развития пенсионной системы [2].

Как мы знаем, на протяжении своей деятельности НПФ развивались на фоне различных пенсионных реформ, преодолевая финансовые кризисы. Очевидно, что реформенные преобразования пенсионной отрасли в стране пока должным образом не завершены. Текущая экономическая ситуация в стране и в мире в целом сформировала новые установки в области пенсионного обеспечения.

Реформирование последних лет в пенсионной отрасли также определяет новые условия для развития всех ее участников, результаты этого процесса возможно будет оценить через 5-10 лет. Тренд на консолидацию пенсионной отрасли, который начался в 2014—2015 гг., продолжается в 2021 г. и будет продолжаться в последующие годы. Доминирующую роль в процедуре объединения НПФ преимущественно будут играть крупные финансовые группы.

Пенсионный рынок находится в фазе активного формирования, и, несмотря на сокращение числа действующих лицензий (количества рыночных игроков), конкуренция в российском секторе негосударственных пенсионных фондов обостряется, стоит особо отметить, что такие факторы, как планируемые изменения в системе пенсионных накоплений застрахованных лиц, повышение пенсионного возраста, отмена индексации пенсии работающим пенсионерам, безусловно, оказывают существенное влияние на стратегии ведения бизнеса негосударственных пенсионных фондов.

Трендом современной системы пенсионного обеспечения с учетом накопленного опыта ее реформирования является баланс распределительной и накопительной систем. Как мы видим, меняется отношение к ответственности за будущие пенсии. Вектор ответственности будет смещен на работодателя, государство и самого работника. То есть речь идет о наличии государственной пенсии, сформированной за счет отчислений

страховых взносов в Пенсионный фонд России работающего населения, некоего прожиточного минимума и дополнительной пенсии, сформированной за счет части собственных денежных средств работающего человека, возможно, вместе с работодателем.

Тенденции пенсионной отрасли на сегодняшний день

1. Стагнация рынка обязательного пенсионного страхования (далее — ОПС) и негосударственного пенсионного обеспечения (далее — НПО). Как мы знаем, при создании НПФ в основе деятельности исходной услугой, оказываемой клиентам, как физическим, так и юридическим лицам, было негосударственное пенсионное обеспечение, которое сегодня находится в стагнации. Сохранность и относительная устойчивость данного сектора, в котором аккумулировано свыше 1,6 трлн руб., по большому счету обеспечивается лишь сформированными ранее корпоративными программами. В традиционном же для НПФ секторе обязательного пенсионного страхования сформировано свыше 3 трлн руб.

Как отмечалось многими экспертами пенсионной отрасли, эволюцию направления ОПС до этапа «заморозки» можно признать весьма эффективной, так как порядка 50% застрахованных лиц стали клиентами частных НПФ. Те НПФ, которые не столкнулись со злоупотреблениями акционеров, обеспечили своим клиентам доходность, покрывающую как минимум инфляцию. НПФ, являющиеся членами Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов, показали доходность, распределенную на счета застрахованных лиц в период 2015—2020 гг. в размере 8,3% годовых, инфляция за аналогичный период составила 5,5% в год.

Стоит отметить, что динамика пенсионных выплат постоянно растет и тренд этот сохранится, так как в ближайшие несколько лет фонды массово начнут назначать и выплачивать накопительные пенсии по возрасту.

Предпосылки для оптимизма участников пенсионной отрасли отсутствуют. Вопросы касательно заморозки пенсионных накоплений остаются открытыми, а дискуссии по вопросам развития «индивидуального пенсионного плана» (ИПП) и «гарантированного пенсионного плана» (ГПП) к результатам не привели.

2. Снижение стоимости финансовых ресурсов, высокие доходы, которые были зафиксированы по вложениям физических лиц в ряд альтернативных финансовых инструментов в предыдущие периоды, снижение процедурных

барьеров их приобретения за счет развития дистанционных каналов продаж, безусловно, способствовали поиску клиентами существенно более доходных финансовых инструментов для инвестирования, альтернативных негосударственному пенсионному обеспечению. Очевидно, что триггером данного процесса послужили банки, которые были заинтересованы в наращивании комиссионных доходов за счет расширения продаж финансовых продуктов.

Несмотря на то что возвратность инвестиций не гарантирована, стоит отметить, что максимальный прирост инвестиций физических лиц показали 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 (табл. 1).

Среди финансовых инструментов наибольшей популярностью у физических лиц пользуются инвестиции в ценные бумаги посредством брокерских счетов (табл. 2).

3. Рост регуляторной нагрузки пенсионного рынка. Одной из отличительных черт финансового рынка России является существенный уровень зависимости от государства, что, бесспорно, оказывает влияние на развитие всех его участников.

Доля банков, подконтрольных государству, в совокупных активах банковского сектора приближается к 60%, идентичный показатель в негосударственных пенсионных фондах превышает 80%. Как мы видим, внимание со стороны государства ощущают на себе и НПФ.

Эксперты отмечают, что повышенное внимание государства к финансовому рынку выражается не только в удельном весе компаний, связанных с ним, но и в надзорной и регуляторной нагрузке, уровень которой достиг критических отметок.

Монополизация рынка НПФ посредством сети государственных банков привела к тому, что существенная часть пенсионных средств аккумулирована в руках государства, и условия инвестирования этих средств жестко регулируются. Это в свою очередь приводит к чрезмерному росту инвестиций в гособлигации, в то время как во всем мире НПФ, наоборот, служат мощным источником долгосрочных инвестиций в реальный сектор экономики.

При этом тенденции к снижению повышенного внимания государства к финансовому сектору в ближайшем обозримом будущем по ряду объективных причин не наблюдается.

4. Предпосылки системных изменений. Пенсионный рынок находится в фазе активного формирования и, несмотря на продолжение тенденции консолидации рынка НПФ, сокращение числа действующих лицензий (количества рыночных игроков), конкуренция в российском секторе негосударственных пенсионных фондов обостряется. Фондам приходится конкурировать не только внутри отрасли, но и за ее пределами с иными участниками финансового рынка, предлагающими альтернативные финансовые продукты.

В отличие от конкуренции, представляющей собой определенные отношения между ее субъектами, понятие «конкурентоспособность» представляет собой потенциальное или фактическое свойство какого-либо явления (лица или предмета), непосредственно связанного с конкуренцией.

Исследованию конкурентоспособности был посвящен обширный перечень научных работ. Можно отметить труды Р.А. Фатхутдинова [3], А.И. Васильева [4], Ю.Б. Рубина [5–7], А.И. Коваленко [8] и др. В данных исследованиях раскрываются важные теоретико-методологические проблемы науки и практики управления конкурентоспособностью предприятий, описываются основные проблемы.

Наиболее полно, по мнению автора, определение конкурентоспособности, которое может быть применимо к деятельности НПФ, сформулировано следующим образом: конкурентоспособность предприятия — это оцененная в данный момент времени реальная и потенциальная способность предприятия без нарушения действующего законодательства и в соответствии с принятой бизнес-этикой эффективнее конкурентов адаптироваться к условиям динамично развивающейся внешней среды по различным направлениям деятельности предприятия, интегрироваться в единое пространство участников рыночных отношений, реализовывать свой совокупный потенциал.

Таким образом, на сегодняшний день НПФ должен обеспечить свою конкурентоспособность, удовлетворив баланс потребностей следующих участников:

- 1) клиентов, как физических, так и юридических лиц (сохранность инвестиций, доходность инвестиций, доступность услуг 24/7,

- качественный сервис, расширенный перечень услуг (финансовый партнер в вопросах пенсионного обеспечения и сопутствующих услуг);
- 2) акционеров (сохранность активов, отсутствие актуарного дефицита, повышение стоимости бизнеса, дивиденды, отсутствие предписаний регуляторов/жалоб клиентов/судебных исков);
 - 3) всех регуляторов (исполнение законодательства, достоверная и своевременная отчетность);
 - 4) рынка, как финансового, так и сферы услуг.

Тренды российской экономики, платформы и их роль в экономике, финансовые услуги в экосистемах

Инновации, обусловленные возникновением Интернета и ростом производительности сетей и компьютеров, позволили не только существенно повысить производительность труда, но и реализовать новые предложения для потребителей.

Расширение возможностей Интернета приводит к существенному росту спроса клиентов на быстрое, качественное, удобное получение не только информации, но и товаров и услуг. Пандемия 2020 г. в свою очередь существенно ускорила изменения предпочтений потребителей в части использования дистанционных каналов при оформлении товаров и услуг. Безусловно, сервисы, предоставляемые посредством сети Интернет, экономят не только массу времени, но и денег. Цифровые платформы из «доски объявлений» стали технологическими экосистемными гигантами, которые с каждым днем наращивают свой вес и диктуют правила игры в экономике.

Россия входит в число стран, в которых имеют место устойчивые национальные экосистемы. Они смогут обеспечить достойную конкуренцию глобальным участникам практически по всем направлениям деятельности.

По мнению многих экспертов, Россию можно отнести к странам — лидерам по уровню цифровизации. Этот уровень подкрепляется такими параметрами, как востребованность онлайн-сервисов населением страны, наличие инфраструктуры и технологических условий для их динамичного развития. На сегодняшний день фундаментом для экосистем России выступили крупные игроки финансового сектора.

Мы наблюдаем тренд на переход к модели экономики, базирующейся на платформенных решениях. Данному переходу способствуют многие факторы, а именно: накопленные технологические изменения, потребность на снятие географических барьеров со стороны клиентов, исчерпание возможностей традиционных бизнес-моделей, в первую очередь с точки зрения доходности бизнеса и генерации привычного роста дохода акционеров. Таким образом, решения, в основе которых лежат технологические и поведенческие изменения, могут привести к качественной перестройке всего бизнеса¹.

Принято считать, что понятие экосистемы базируется на понятийном аппарате экологии, но любые финансовые структуры можно рассмотреть как биологические виды, входящие в состав бизнес-экосистемы.

Схожие закономерности развития дают возможность рассматривать экосистемный подход как эталонный стандарт, обеспечивающий основу для организации научных теорий, объясняющих различные события, процессы и явления общественной жизни [9].

Закономерности развития финансовых экосистем подробно рассмотрены Н.В. Бекетовым [10], Л.Г. Каранатовой, А.Ю. Кулевым [11], Л.В. Мазур, И.А. Никеровой [12], В.В. Масленниковым, М.А. Федотовой [13], С.Д. Проскурниним [14]. В данных работах в качестве основных причин выделяются такие, как развитие технического прогресса, неизбежность перестройки деятельности финансовой организации из-за меняющихся условий в целях повышения конкурентоспособности предоставляемых услуг.

Как правило, экосистема включает в себя несколько платформ, на которых клиенту предоставляются различные продукты и услуги в режиме онлайн и в офлайн, например, через офисную сеть. Экосистемы концентрируют фокус своего развития на создании такой линейки сервисов, которая смогла бы удовлетворить большинство основных потребностей человека во всех сферах его жизни, а именно: покупка или аренда жилья, здравоохранение и образование, путешествия, мобильная связь, социальные сети, финансовые продукты и многие другие товары и услуги. Важной отличительной чертой экосистемы является составление единого «профиля клиента», что подразумевает под собой обобщение сведений обо всех его приобретениях в экосистеме и использование этих данных для персонального, точечного, адресного предложения клиенту товаров и услуг.

¹ Экосистемы: подходы к регулированию.

URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf

Преимущества платформенных решений не только обеспечивают мощный фундамент для их развития и роста, но и дает возможность достичь доминирующих позиций на рынках, на которых они представлены.

Как мы видим, развитие платформенных решений привело к существенному улучшению качества нашей жизни, а именно: услуги стали намного доступнее, товары (в силу конкуренции поставщиков) — дешевле, а выбор — существенно шире.

Объединение сразу нескольких платформ в единую экосистему в сочетании с офлайн-сервисами дает человеку совершенно новое качество клиентского опыта: клиенту больше не нужно регистрироваться отдельно на каждой платформе, вводить дополнительно логины и пароли — экосистема использует единый сквозной идентификатор клиента, часто все онлайн-сервисы вообще находятся в едином мобильном приложении. Получение экосистемой данных о действиях и покупках клиента позволяет сформировать адресное предложение, подходящее конкретно ему, например, при запросе в поисковике информации об аренде или покупке жилья клиенту также будет предложена возможность приобрести дополнительные услуги: ремонт, дизайн, клининг. Это может существенно сэкономить время клиента, затрачиваемое на поиск и покупку нужных ему товаров и услуг по отдельности.

Другими словами, платформа дает возможность производителям товаров и услуг без значительных инвестиций интегрироваться в качественную ИТ-инфраструктуру, использовать в своих интересах возможности платформы, что позволяет выстроить полноценную цепочку от создания товара/услуги до ее покупки клиентом.

В эпоху, когда главным драйвером экономики является потребительский спрос, компании стремятся удовлетворять как можно большее количество потребностей клиента.

Традиционно крупнейшими международными экосистемами считают четыре американские технологические компании: Google, Apple, Facebook и Amazon (так называемая GAFA) и две китайские: Alibaba и Tencent. Эти бигтех-компании за счет успешного использования цифровых платформ и естественного включения в свой периметр смежных сегментов рынка нарастили существенное влияние за счет как финансовой успешности, так и массовости клиентской аудитории.

Важно отметить, что на первоначальном этапе формирования крупнейших технологических игроков у них не было интереса к традиционным финансовым продуктам. Это вполне объяснимо следующими факторами: рынок финансовых услуг находится за пределами основных компетенций данных компаний, финансовые услуги существенно уступают по доходности, несут существенные финансовые риски и в значительной степени зарегулированы.

Но тем не менее сейчас мы наблюдаем движение бигтех-компаний в сторону финансового рынка: идет процесс бесшовного встраивания в свои платформы финансовых продуктов. С учетом низкой маржинальности, высоких рисков, зарегулированности финансовых услуг бигтех-компаниям отдают предпочтение либо партнерству с классическими участниками финансового рынка, либо наличию финансового института внутри группы компаний экосистемы.

Российские экосистемы, формирующиеся на основе банков

По мнению экспертов, развитие национальных экосистем, которые объединяют в себе сервисы от доставки продуктов до инвестиций в евробонды, станет одним из ведущих трендов в ближайшие несколько лет. Уже сегодня мы видим, что о своих намерениях и амбициях заявили крупные игроки финансовой отрасли, а Тинькофф и Сбербанк не только заявили, но уже и выпустили свои приложения на рынок.

Сбербанк методично обеспечивает прирост доли нефинансовых услуг в своей экосистеме в самых различных отраслях — от высокопроизводительной обработки данных до телемедицины — путем приобретения данных предприятий.

Конкурентные преимущества экосистемы Сбербанка базируются на превосходстве в финансовой сфере, широкой клиентской базе, а также на подробной и детальной транзакционной информации о клиентах, что в свою очередь позволяет формировать персонализированные предложения, только нужные сервисы и в нужный момент.

С момента своего основания Тинькофф формировался как банк для дистанционного обслуживания клиентов. Отличительной его чертой является то, что у него нет ни одного территориального представительства, филиала, а только центральный офис в Москве, при этом услуги оказываются по всей России. Практическая реализация данной бизнес-

модели наглядно продемонстрировала ключевую роль интернет-технологий в успешности и жизнеспособности бизнеса.

Позднее классическую банковскую продуктовую линейку дополнили сопутствующие продукты, а именно: страхование, бронирование ресторанов, сервисы для бизнеса, инструменты для инвесторов и многие другие, которые в совокупности представили полноценную экосистему. Вектор внимания в экосистеме Тинькофф направлен на потребности клиентов.

В свою очередь ВТБ определил, что в основе экосистемы будут заложены принципы цифрового партнерства. Банк обозначил шесть доминирующих векторов для развития экосистемы, а именно: технологические компании, сервисы объявлений, электронная коммерция и ретейл, телеком, индустрия развлечений и транспортная отрасль.

Пути развития и сохранения конкурентоспособности рынка НПФ

На фоне стагнации рынка негосударственных пенсионных фондов, изменчивости законодательства, низкой вовлеченности населения и падения доходности НПФ стоят перед выбором: объединяться, менять бизнес-модель или покидать рынок. По итогам деятельности 2021 г. многие эксперты пенсионной отрасли не ожидают кардинальных перемен к лучшему и считают, что для развития рынка НПФ и сохранения конкурентоспособности необходим ряд мероприятий.

1. Интенсификация регуляторной политики на системной основе.

Как нам известно, положительный результат деятельности подтверждает, что данный финансовый инструмент может внести весомый вклад в коэффициент замещения пенсионного обеспечения при достижении пенсионных оснований.

Соответственно, интенсификация государственной политики в области негосударственного пенсионного обеспечения является одной из приоритетных задач.

2. Сохранение возраста назначения негосударственной пенсии.

В целях популяризации и вовлечения в НПО предлагается сохранить ранее действовавший пенсионный возраст (60 лет для мужчин и 55 для женщин) для назначения негосударственной пенсии по договорам негосударственного пенсионного обеспечения, заключенным после 01.01.2019.

3. Гарантирование негосударственного пенсионного обеспечения.

Бесспорно, является фактом и то, что основным конкурирующим продуктом для НПО выступают банковские вклады, которые, как мы знаем, подлежат гарантированию АСВ. Соответственно, предложение экспертов пенсионной отрасли по повышению уровня доверия клиентов к НПФ посредством включения негосударственного пенсионного обеспечения в систему гарантирования АСВ является более чем объективным. Так как НПО — это продукт, предусматривающий длительные взаимоотношения клиента и НПФ (может достигать десятков лет как на этапе накопления, так и после возникновения пенсионных оснований), суммы на счетах клиентов могут быть весьма внушительными.

Снижение финансовой нагрузки на физических лиц за счет софинансирования негосударственной пенсии государством и работодателем («Работник + Работодатель + Государство»)

В условиях резкого снижения доходов большей части трудоспособных граждан Российской Федерации отсутствуют предпосылки для эффективного их участия в системах дополнительного пенсионного обеспечения. По данным Росстата, расходы россиян существенно превышают доходы, и в этих условиях ничего не остается кроме как «проедать» сбережения. Следовательно, без введения инструментов, обеспечивающих паритетное финансирование данных программ, эффективность негосударственного пенсионного обеспечения сводится к нулю.

4. Налоговое стимулирование.

4.1. Налог на доходы физических лиц.

Как мы знаем, на текущий момент, пенсии, которые были сформированы за счет средств работодателя, выплачиваемые НПФ, облагаются НДФЛ. Следовательно, объективным и действенным механизмом видится расширение Налогового кодекса Российской Федерации. Предполагается, что данное мероприятие будет способствовать росту среднего размера выплачиваемой негосударственной пенсии и, как следствие, окажет влияние на общий уровень пенсионного обеспечения.

4.2. Социальный налоговый вычет.

В целях популяризации и вовлечения в процесс формирования пенсионного обеспечения отдельных возрастных категорий эксперты пенсионной

отрасли предлагают ввести разграничение максимальных размеров расходов, принимаемых для социального налогового вычета, для разных возрастных групп.

4.3. Налог на прибыль организаций.

Предлагается освободить от уплаты налога на прибыль пенсионные взносы по договорам НПО в пользу лиц, состоявших ранее в течение определенного периода (например, не менее трех лет) в трудовых отношениях с данным работодателем.

Также предлагается рассмотреть вопрос установления на законодательном уровне список ситуаций, при возникновении которых выкупными суммами можно воспользоваться без налоговых последствий, например, закрытый перечень смертельно опасных заболеваний и т.д. Это также будет способствовать вовлеченности в НПО той категории клиентов, которая аргументирует свое неучастие существующей долей вероятности преждевременной смерти.

5. Популяризация и развитие культуры НПО.

Помимо описанных мероприятий, необходимо уделить особое внимание активации действий, направленных на повышение уровня осведомленности граждан по таким вопросам, как перечень возможностей, которые предоставляет НПО, сущность негосударственного пенсионного обеспечения, особенности формирования пенсионных накоплений в НПО (как на этапе накоплений, так и на этапе выплат), преимущества, гарантии и возможности минимизации рисков.

Также необходимо отметить, что Россия нуждается в формировании культуры корпоративных пенсионных программ вне зависимости от масштаба бизнеса, на текущий момент данные программы представлены лишь узким кругом крупных компаний. Например, одним из таких способов может быть включение условий о наличии либо отсутствии корпоративной пенсионной программы работодателя в число существенных условий трудового договора. Уже сегодня ряд фондов включают в обходной лист при трудоустройстве для новых сотрудников консультацию в НПФ, который обслуживает корпоративные программы данного работодателя. Следовательно, вновь трудоустраивающиеся сотрудники получают полноценную консультацию об инструментах, предоставляемых работодателем для повышения уровня пенсионного обеспечения при наступлении пенсионных оснований.

На практике мы видим, что реализация данной меры позволяет существенно повысить уровень информированности работников об условиях и возможностях корпоративных пенсионных программ.

6. Внедрение «пакетных» продуктов.

Монопродуктовая бизнес-модель НПФ «взносы (деньги) — пенсия (деньги)» исключает возможность для клиентов получить все услуги в «одном окне». Вместе с тем в ряде стран пенсионные Фонды имеют право заниматься различными видами страхования наряду со страховыми компаниями, реализовывать социальные услуги и быть провайдером услуг здравоохранения.

При реализации меры по расширению видов деятельности НПФ получают возможность предоставлять своим клиентам полную информацию о комплексных финансовых услугах, услугах в области здравоохранения и социальных услугах, которые можно получить через НПФ, что в свою очередь приведет к увеличению заинтересованности граждан в участии в программах негосударственного пенсионного обеспечения.

Данный механизм может быть реализован как посредством расширения видов деятельности в лицензии негосударственных пенсионных фондов, так и через введение возможности кросс-продаж.

Таким образом, НПФ смогут объединить пенсионные услуги с продуктами, которые необходимы человеку в течение накопительного периода и пенсионного возраста (страхование, медицина, телемедицина, патронаж, гериатрия, надомные сервисы по уходу и т.п.), заинтересованность граждан в участии в программах негосударственного пенсионного обеспечения увеличится, и, как следствие, будут созданы условия для повышения конкурентоспособности и устойчивости самих НПФ.

7. Внедрение целевых пенсионных планов НПО.

Для достижения адресности при развитии НПО представляется целесообразным осуществлять развитие целевых пенсионных планов НПО, учитывающих профессиональную, отраслевую, региональную или возрастную специфику, с государственной поддержкой для отдельных категорий работников.

8. Цифровизация отношений с клиентами.

Существующие технологические возможности и соответствующие требования к современным сервисам ведут к необходимости повышения простоты, прозрачности и понятности предоставляемых услуг и сопутствующих сервисов посредством цифровизации услуг НПФ. Для этого, в частности, требуется развитие технологических возможностей для заключения/расторжения всех видов договоров НПФ и управления всеми параметрами этих договоров в режиме онлайн.

Экосистема НПФ — модный тренд или стратегическая необходимость?

Если анализировать перечень мероприятий, предложенных экспертами пенсионной отрасли и направленных на развитие рынка НПФ и сохранение конкурентоспособности (таких как 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), можно сделать вывод о том, что данный перечень, безусловно, будет иметь положительный эффект, но лишь в краткосрочной перспективе. Эти мероприятия не учитывают радикального влияния экосистемных гигантов, которые все больше и больше определяют правила игры в экономике и влияют на качество жизни миллиардов людей.

Фокусировка на трансформации банковской сферы и крупнейших игроков финансовой отрасли обуславливает необходимость изучения и применения НПФ экосистемного подхода.

Предпосылки, условия возникновения и развития компаний финансовой сферы рассмотрены многими авторами, в числе которых О.Ю. Свиридов, Б.С. Бадмаева [15], О.Ю. Свиридов, И.В. Некрасова [16], Е.В. Попов, В.Л. Симонова, И.П. Челак [17], Г.Б. Клейнер, М.А. Рыбачук, В.А. Карпинская [18], Н.И. Быканова, Ю.А. Соловей, Д.В. Гордя, Л.А. Коньшина [19], А.К. Яковлева, Е.А. Федулова, О.С. Салькова². Авторы сходятся во мнении, что ориентир развития на привычную стратегию, базирующуюся на специализации деятельности на узком сегменте с ограниченным спектром услуг, компаний финансовой сферы изжил себя, не обеспечивает

² Яковлева А.К., Федулова Е.А., Салькова О.С. Оценка эффективности функционирования экосистемы ПАО «Сбербанк» // *Финансы и кредит*. 2019. Т. 25. Вып. 10. С. 2304—2321. URL: <https://doi.org/10.24891/fc.25.10.2304>

конкурентоспособность и прибыль. И это несмотря на то, что банки имеют достаточно широкую базовую линейку продуктов и услуг.

Таким образом, с учетом того, что в арсенале НПФ присутствуют всего лишь два базовых продукта (ОПС и НПО), в целях обеспечения конкурентоспособности, полноценного вхождения в информационное общество и цифровую экономику НПФ как участникам финансового рынка необходимо ускорить смену существующей бизнес-модели и перейти к формированию финансовой экосистемы на базе использования современных цифровых технологий.

На текущий момент клиентскую базу НПФ (и действующую, и потенциальную) условно можно разделить на два клиентских сегмента: клиенты в накопительном периоде (которые только копят и не достигли пенсионных оснований) и клиенты, которые получают пенсию (достигли пенсионных оснований, получают корпоративную пенсию и/или пенсию, сформированную за счет собственных средств). Соответственно, два основных клиентских сегмента НПФ имеют разные потребности к набору сервисов экосистемы.

На сегодняшний день на рассмотрении Государственной Думы находится проект федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О негосударственных пенсионных фондах» в части расширения деятельности негосударственных пенсионных фондов по негосударственному пенсионному обеспечению», целью которого является: повышение качества и расширение перечня услуг, доступных клиентам НПФ, и повышения устойчивости и маржинальности бизнеса НПФ.

В настоящее время негосударственные пенсионные фонды, как нам известно, имеют право осуществлять деятельность только по негосударственному пенсионному обеспечению и обязательному пенсионному страхованию.

В рамках проекта федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О негосударственных пенсионных фондах» предлагается предоставить НПФ право:

- 1) оказывать клиентам помощь в выборе поставщика услуг, в том числе предлагать услуги по сниженным ценам за счет коллективной закупки;
- 2) выступать провайдерами (в рамках агентского или иного договора) для страховых компаний, управляющих компаний и брокеров, банков,

организаций, осуществляющих деятельность в области здравоохранения и социальных услуг, как источник новых клиентов (лидогенерация);

3) заменить часть выплат необходимыми услугами социального или медицинского характера.

При этом риски и обязательства остаются на компании — поставщике услуги, а не на НПФ. Фонды несут только репутационные риски.

Предложенные законопроектом изменения предусматривают для НПФ, помимо деятельности по негосударственному пенсионному обеспечению и обязательному страхованию, возможность совершать юридические и иные действия по заключению, изменению, расторжению и исполнению договоров, а именно:

- с кредитными организациями и некредитными финансовыми организациями по поручению физических и/или юридических лиц от их имени и за их счет;
- от имени кредитных организаций и некредитных финансовых организаций с физическими и/или юридическими лицами за счет указанных лиц;
- с организациями, осуществляющими деятельность в области здравоохранения и социальных услуг, по поручению вкладчиков и участников фонда как за счет вкладчиков и участников фонда, так и за счет средств фонда;
- от имени организаций, осуществляющих деятельность в области здравоохранения и социальных услуг, с вкладчиками и участниками фонда.

Кроме того, НПФ получают возможность оказывать физическим и юридическим лицам информационные и консультационные услуги в отношении осуществляемых фондом видов деятельности, включая услуги по оформлению документов.

В результате указанных изменений НПФ получают возможность представлять интересы своих клиентов, кредитных организаций, некредитных финансовых организаций, осуществляющих деятельность в области 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 негосударственное пенсионное обеспечение, и страхование, например, индивидуальные пенсионные планы со страховкой от несчастных случаев и болезней, другие виды страхования);
- приобретения клиентами 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;
- организации коллективных закупок путевок для пенсионеров, в том числе поездок в целях оздоровления;
- организации коллективных закупок домашних сервисов, таких как стирка, химчистка, выгул животных и т.д.;
- оказания консультационных и информационных услуг, услуг по оформлению документов, услуг телемедицины и получения второго медицинского мнения.

В результате расширения видов деятельности НПФ получают возможность предоставлять своим клиентам полную информацию о комплексных финансовых услугах, услугах в области здравоохранения и социальных услугах, которые можно получить через НПФ, что в свою очередь приведет к увеличению заинтересованности граждан в участии в программах негосударственного пенсионного обеспечения³.

³ Совмещение видов деятельности на финансовом рынке.

URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/124956/Consultation_Paper_24082021.pdf

Потребности клиентов НПФ во все периоды их жизни можно смоделировать в следующем виде (*табл. 3*). Как видно из анализа данных *табл. 3*, данные потребности клиентов НПФ по многим сервисам пересекаются как с сервисами, предоставляемыми участниками банковской сферы, так и с сервисами гигантов цифровых платформ.

Какими же сервисами должна быть наполнена экосистема НПФ? Стоит ли НПФ гнаться за тем, чтобы охватить абсолютно все аспекты жизни клиентов, или все-таки необходимо акцентировать внимание на наборе сервисов вокруг основных финансовых продуктов, являющихся «якорными» для негосударственных пенсионных фондов? Для ответа на данный вопрос рассмотрим две действующие экосистемы с разными подходами в их реализации, а именно: экосистему Сбербанка, которая пытается охватить абсолютно все сервисы, не проводя детального анализа их востребованности конечными пользователями, сроков их окупаемости, например, сервисы доставки еды или такси, в которых, по мнению многих экспертов, у банков шансы очень низкие. В Сбербанке же уверены, что добьются успеха в этом сегменте благодаря высокой степени лояльности или сформированной привычки клиентов. Напротив, Тинькофф выделил для себя стратегию lifestyle-банкинга (например, путешествия под ключ) и 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.

Полностью отвергать экосистемный подход при принятии решений касательно наполняемости сервисами экосистемы НПФ было бы неразумно. Цифровизация всех отраслей экономики, в частности таргетирование услуг благодаря технологиям больших данных, способствует концентрации на клиенте. Соответственно, это делает клиентские сервисы доступнее, быстрее и комфортнее.

По мнению автора, при построении экосистемы НПФ необходимо придерживаться «нишевого» подхода при сегментировании рынка. Выбор данного подхода обусловлен наличием ряда существенных ограничений, а именно:

– ограниченность НПФ в долгосрочных инвестициях на построение экосистемы (например, ВТБ планирует потратить на построение своей экосистемы 10 млрд руб., а Сбербанк уже потратил более 1 млрд долл. США), соответственно, не все игроки пенсионной отрасли смогут позволить себе данные инвестиции;

– риски входа в новые сегменты (отсутствие опыта, навыков и компетенций).

Как мы видим, «нишевый» подход позволяет сконцентрироваться на более персонализированной продуктовой линейке, более корректном анализе потребностей сегмента клиентов пенсионной отрасли в условиях постоянно меняющегося рынка. Реализация «нишевого» подхода в формировании экосистемы НПФ позволит четко определить уникальность своего предложения, выстроить осмысленный, качественный, бесшовный сервис вокруг ежедневных потребностей клиентов (сегментированной аудитории), уйти от колоссальных инвестиций и рисков, связанных со входом в новые сегменты и отрасли.

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 он владеет в совершенстве, создать при этом современную платформу (собственную или партнерскую) с околофинансовыми сервисами, которые будут идти от потребностей клиентов.

Набор сервисов экосистемы для клиентов НПФ на основе «нишевого» подхода можно смоделировать в виде *табл. 4*.

Потребности клиентов НПФ, находящихся в накопительном периоде, в полном объеме могут удовлетворить участники банковской сферы и гиганты цифровых платформ. В данном случае НПФ может быть представлен в данной экосистеме в качестве партнера, роль которого заключается в пенсионном обеспечении.

Предложенный автором набор сервисов экосистемы НПФ при «нишевом» подходе позволит реализовать стратегию «Пенсия под ключ». Эта стратегия предполагает, что негосударственные пенсионные фонды станут для клиентов партнерами в вопросах пенсионного обеспечения:

- предлагается рассмотреть вопрос о передаче полномочий по приему и обработке заявления клиента о назначении государственной пенсии по старости, то есть клиенту не нужно будет обращаться в ПФР для назначения государственной пенсии и НПФ для оформления выплат за

счет средств пенсионных накоплений и пенсионных резервов (ОПС/НПО). Действующие технологические возможности, отрегулированные каналы связи между НПФ и ПФР позволяют это реализовать посредством СМЭВ (системы межведомственного электронного взаимодействия);

- околофинансовые сервисы, представленные в *табл. 4*, максимально полно отвечают потребностям клиентов, вышедших на пенсию: медицина, телемедицина, патронаж, гериатрия, надомные сервисы по уходу, онлайн-обучение.

Таким образом, при создании экосистемы на основе «нишевого» подхода необходимо определить:

1) модель экосистемы:

- закрытая (без объявления публично правил платформы, по которым на нее допускаются участники, преимущественно используется аффилированными компаниями или ограниченным кругом компаний);
- открытая (доступ осуществляется на основе публично раскрываемых критериев платформы);
- гибридная (сочетание открытых и закрытых сегментов);

2) статус экосистемы: собственная (создание экосистемы на IT-платформе НПФ) или партнерская (на платформе партнера);

3) востребованность партнерских сервисов у действующих и потенциальных клиентов (с учетом стратегии развития НПФ);

4) себестоимость, маржинальность предлагаемых партнерских сервисов;

5) перечень операций, которые будут доступны клиентам НПФ не только посредством омниканальной системы взаимодействия, но и офлайн.

Минувшие события октября 2021 г. наглядно показали, как вышли из строя глобальные цифровые гиганты. Для НПФ данные ситуации недопустимы, так как пенсионные выплаты для большинства клиентов НПФ становятся единственным источником дохода и носят жизненно важный характер.

Учитывая специфику деятельности НПФ, автор считает, что для НПФ максимально приемлемой является именно закрытая экосистема, в связи с тем, что продукты пенсионного обеспечения являются для НПФ «якорными» и допуск в экосистему других НПФ или иных финансовых

организаций может снизить маржинальность НПФ, находящегося в основе экосистемы. Включение банков в систему НПФ, как и наоборот НПФ в систему банков, допустимо на условиях, что «якорные» продукты не будут конкурировать с аналогичными банковскими продуктами.

В качестве итога определение экосистемы НПФ можно сформулировать следующим образом: организация, обладающая компетенциями по взаимодействию с клиентами в бизнес-среде, развитой моделью управления, обеспечивающая все необходимые для жизни клиента сервисы, в основе которой лежит пенсионное обеспечение клиентов, взаимодействие клиента с экосистемой НПФ осуществляется посредством омниканальной системы, при этом канал, удобный для взаимодействия, клиент определяет самостоятельно (онлайн или офлайн).

Заключение

Стагнация рынка обязательного пенсионного страхования, негосударственного пенсионного обеспечения, рост регуляторной нагрузки не вселяют в участников рынка никакого оптимизма и, безусловно, отражаются на стратегиях бизнеса негосударственных пенсионных фондов.

Пенсионный рынок находится в фазе активного формирования, и, несмотря на продолжение тенденции консолидации рынка НПФ и сокращение числа действующих лицензий (количества рыночных игроков), конкуренция в российском секторе негосударственных пенсионных фондов обостряется. НПФ приходится конкурировать не только внутри отрасли, но и за ее пределами с иными участниками финансового рынка, предлагающими альтернативные финансовые продукты.

На фоне стагнации рынка негосударственных пенсионных фондов, изменчивости законодательства, низкой вовлеченности населения и падения доходности НПФ стоят перед выбором: объединяться, менять бизнес-модель или покидать рынок.

Перечень мероприятий, предложенных экспертами пенсионной отрасли, направленных на развитие рынка НПФ и сохранение конкурентоспособности, безусловно, будет иметь положительный эффект, но лишь в краткосрочной перспективе. Данный перечень мероприятий не учитывает радикального влияния экосистемных гигантов, которые все больше и больше определяют правила игры в экономике и влияют на качество жизни миллиардов людей.

Драйвером роста и обеспечения конкурентоспособности НПФ выступают экосистемы.

Соответственно, НПФ в зависимости от стратегии развития могут:

- 1) войти партнером в экосистему крупных финансовых групп, в которых данные НПФ будут выступать провайдерами пенсионных услуг;
- 2) создать собственную экосистему, представив в ней полный спектр услуг, используя «нишевый» подход.

Как в первом варианте, так и во втором есть свои плюсы и минусы. В первом варианте выгодность положения может быть обеспечена только при условии, что НПФ является аффилированной структурой данной финансовой группы, в ином случае условия, диктуемые экосистемой, могут быть не в пользу НПФ, которому трудно будет конкурировать с аналогичными продуктами партнеров экосистемы. Во втором варианте ИТ-инфраструктура для создания собственной экосистемы с полным спектром услуг требует значительных инвестиций, не все участники пенсионной отрасли могут себе это позволить, как и риски, обусловленные выходом на новые сегменты и отрасли.

По мнению автора, если НПФ не является аффилированной структурой крупной финансовой группы, то оптимальным вариантом видится создание собственной экосистемы при использовании «нишевого» подхода через реализацию стратегии «Пенсия под ключ».

Результаты проведенных исследований могут быть использованы при моделировании прогнозных стратегий развития экосистем в финансовых компаниях.

Таблица 1**Доходы по видам вложений физических лиц, %****Table 1****Revenues by type of investment by individuals, percentage**

Виды вложений физических лиц	Доходы по вложениям	
	2019	2020
Депозит в евро в с учетом курсовой разницы (01.01.2020—24.12.2020 — средневзвешенная ставка по депозитам физ. лиц до 1 года, размещение в начале периода)	-12	31
Биржевые паевые инвестиционные фонды	21	22
Депозит в долларах с учетом курсовой разницы (01.01.2020—24.12.2020 — средневзвешенная ставка по депозитам физ. лиц до 1 года, размещение в начале периода)	-9	20
Акции (без учета комиссий брокеров)	39	15
Открытые паевые инвестиционные фонды	14	13
Топ-30 стандартных стратегий доверительного управления (30.09.2019 — 30.09.2020)	8	13
Микрофинансовые организации (средняя ставка по вложениям на 12 месяцев по диапазону ставок 5 крупнейших компаний сектора на декабрь 2020 г.)	13	11
Государственные облигации (без учета комиссий брокеров)	20	9
Корпоративные облигации (без учета комиссий брокеров)	14	8
Пенсионные резервы (аннуализированное значение за 9 месяцев 2020 г.)	8	6
Депозит в рублях (размещение средств в начале 2020 г. — средневзвешенная ставка по депозитам физ. лиц до 1 года)	6	5
Трехлетние договоры инвестиционного страхования жизни, завершившиеся в течение 2020 г. (% годовых)	—	5
Пятилетние договоры ИСЖ, завершившиеся в течение 2020 г. (% годовых)	—	3
Интервальные паевые инвестиционные фонды	3	-31

Источник: авторская разработка по данным Банка России, Московской Биржи, сайтов компаний

Source: Authoring, based on the data of the Bank of Russia, Moscow Exchange, company websites

Таблица 2

Сбережения физических лиц через некредитные финансовые организации и Полевые учреждения — банки, млрд руб.

Table 2

Savings of individuals through NFOs and bank field institutions, billion RUB

Показатели сбережений на дату, млрд руб.	2017	2018	2019	2020
Объем ценных бумаг на счетах физических лиц в депозитариях	1 655	2 520	3 649	5 294
Стоимость чистых активов ПИФов, приходящаяся на физ. лиц	1 078	1 431	1 683	2 192
Пенсионные резервы НПФ	1 210	1 261	1 414	1 493
Резервы по страхованию жизни	584	885	1 099	1 324
Объем средств в доверительном управлении — физ. лица	358	534	709	1 020

Источник: авторская разработка по данным Банка России, Московской Биржи, сайтов компаний

Source: Authoring, based on the data of the Bank of Russia, Moscow Exchange, company websites

Таблица 3

Потребности клиентов НПФ

Table 3

Needs of NPF clients

Сфера	Возможные услуги
Финансы	Пенсионное обеспечение, сбережения, кредит, ипотека, страхование, управление активами, платежи
Образ жизни	Медицина, телемедицина, патронаж, гериатрия, надомные сервисы по уходу, видео/кинотеатры, музыка/книги, онлайн-обучение, соцсети/мессенджеры, навигатор/путеводители, такси/каршеринг, аренда/продажа недвижимости
Электронная коммерция	Товарный маркетплейс
Информационные технологии	Поисковый сервис, голосовой помощник, телеком-сервисы, операционная система, облако

Источник: авторская разработка на основе проведенных исследований с учетом специфики деятельности НПФ

Source: Authoring, based on the studies, subject to the specifics of NPF activities

Таблица 4**Сервисы экосистемы НПФ при «нишевом» подходе****Table 4****Services of the NPF ecosystem under the “niche” approach**

Сфера	Возможные услуги
Финансы	Пенсионное обеспечение (государственное), пенсионное обеспечение (негосударственное), страхование
Образ жизни	Медицина, телемедицина, патронаж, гериатрия, надомные сервисы по уходу, онлайн-обучение (лиц предпенсионного и пенсионного возрастов)

Источник: авторская разработка с учетом специфики деятельности НПФ*Source:* Authoring, subject to the specifics of NPF activities**Список литературы**

1. Волков И.А. Финансовый контроль за деятельностью негосударственных пенсионных фондов // Актуальные проблемы российского права. 2011. № 2. С. 131—140. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-kontrol-za-deyatelnostyu-negosudarstvennyh-pensionnyh-fondov>
2. Ногин Ю.Б. Анализ эффективности управления средствами пенсионных накоплений и пенсионных резервов российскими негосударственными пенсионными фондами // Корпоративные финансы. 2017. Т. 11. № 1. С. 100—110. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-upravleniya-sredstvami-pensionnyh-nakopleniy-i-pensionnyh-rezervov-rossiyskimi-negosudarstvennymi-pensionnymi>
3. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией // Современная конкуренция. 2007. № 1. С. 73—86. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-novoy-teorii-upravleniya-konkurentosposobnostyu-i-konkurentsiey>
4. Васильев А.И. Триада конкурентоспособности: ресурсы, процессы и результаты конкурентной деятельности // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 4-5. С. 75—81. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/triada-konkurentosposobnosti-resursy-protsessy-i-rezultaty-konkurentnoy-deyatelnosti>
5. Рубин Ю.Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5. С. 114—129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-konstruktivnoy-teorii-konkurentsii-v-predprinimatelstve>
6. Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3. С. 38—67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diskussionnye-voprosy-sovremennoy-teorii-konkurentsii>

7. *Рубин Ю.Б.* Конкурентный статус участников рынка // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 1. С. 108—143.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-status-uchastnikov-rynka>
8. *Коваленко А.И.* Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6. С. 65—79.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-metodologicheskie-aspekty-ispolzovaniya-kontseptsii-konkurentosposobnosti-v-nauchnyh-issledovaniyah-1>
9. *Лифинцев Д.В., Карама Л.Л.* Экосистемный подход в социальной работе // Перспективы науки. 2012. № 10. С. 41—44.
10. *Бекетов Н.В.* Проблемы национальной инновационной системы России // Проблемы современной экономики. 2004. № 4. С. 78—81.
11. *Каранатова Л.Г., Кулев А.Ю.* Современные подходы к формированию инновационных экосистем в условиях становления экономики знаний // Управленческое консультирование. 2015. № 12. С. 39—46.
12. *Мазур Л.В., Никерова И.А.* Трансформация банковских услуг как фактор адаптации к меняющимся условиям // Синергия. 2017. № 3. С. 63—71.
13. *Масленников В.В., Федотова М.А., Сорокин А.Н.* Новые финансовые технологии меняют наш мир // Вестник Финансового университета. 2017. Т. 21. № 2. С. 6—11.
URL: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2017-21-2-6-11>
14. *Проскурнин С.Д.* Создание самоорганизуемой инновационной экосистемы в зонах особого территориального развития // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2017. № 4. С. 6.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozдание-samoorganizuemoj-innovatsionnoy-ekosistemy-v-zonah-osobogo-territorialnogo-razvitiya>
15. *Свиридов О.Ю., Бадмаева Б.С.* Развитие банковских экосистем на основе современных цифровых технологий // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 3. С. 176—181.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-bankovskih-ekosistem-na-osnove-sovremennyh-tsifrovyyh-tehnologiy>
16. *Свиридов О.Ю., Некрасова И.В.* Тенденции развития финтех-экосистемы в российской экономике // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2019. Т. 21. № 4. С. 197—206.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-finteh-ekosistemy-v-rossiyskoy-ekonomike>

17. *Попов Е.В., Симонова В.Л., Челак И.П.* Оценка развития инновационных экосистем // *Вопросы инновационной экономики*. 2020. Т. 10. № 4. С. 2359—2374.
18. *Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А.* Развитие экосистем в финансовом секторе России // *Управленец*. 2020. Т. 11. № 4. С. 2—15.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-ekosistem-v-finansovom-sektore-rossii>
19. *Быканова Н.И., Соловей Ю.А., Гордя Д.В., Коньшина Л.А.* Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства // *Экономика. Информатика*. 2020. Т. 47. № 1. С. 91—100.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ekosistem-bankov-v-usloviyah-tsifrovizatsii-bankovskogo-prostranstva>

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Financial System

ECOSYSTEM OF NON-STATE PENSION FUNDS: A FASHION TREND OR A STRATEGIC NEED?

Ekaterina S. YAROVAYA

Joint Stock Company Non-State Pension Fund Surgutneftegas,
Surgut, Russian Federation
berdinaes@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-0780-475X>

Article history:

Article No. 663/2021
Received 2 Dec 2021
Received in revised
form 16 December 2021
Accepted 30 Dec 2021
Available online
30 March 2022

JEL classification:

D43, E22, G23, G28

Keywords: non-State
pension fund,
competitiveness,
ecosystem, digital
services, ecosystem
services

Abstract

Subject. The modern trend of economic development requires that non-State pension funds accelerate the transition from the classic business model to the formation of a financial ecosystem. The article examines the ecosystem of a non-State pension fund (hereinafter referred to as NPF), as a tool to ensure competitiveness.

Objectives. The aim is to consider trends in the pension industry, describe its current state, assess the impact of ecosystem giants on the pension industry, justify that the ecosystem nature of NPFs is the optimal tool for maintaining their competitiveness.

Methods. I employed comparative and analytical methods to consider the efficiency of using ecosystem services, given the high degree of variability of external environment.

Results. I analyzed trends in the pension industry, identified prerequisites for system changes and ways of developing and maintaining the competitiveness of the NPF market. The paper formulates the definition of the NPF ecosystem and simulates a set of services for it. The set of services of the NPF ecosystem, under the "niche" approach, will enable non-State pension funds not only to retain their role in the social protection of citizens and avoid high-risk investments, but also to improve the level of competitiveness.

Conclusions. I conclude that ecosystems will act as a driver of growth and competitiveness of NPFs. If the NPF is not an affiliated structure of a large financial group, the best option is to create an internally sourced ecosystem, using a 'niche' approach, through the implementation of the 'Turnkey Pension' strategy.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

Please cite this article as: Yarovaya E.S. Ecosystem of Non-State Pension Funds: A Fashion Trend or a Strategic Need? *Finance and Credit*, 2022, vol. 28, iss. 3, pp. 597–627.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.3.597>

References

1. Volkov I.A. [Non-Government Pension Funds' Financial Control]. *Aktual'nye problemy rossiiskogo prava* = *Actual Problems of Russian Law*, 2011, no. 2,

- pp. 131–140. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-kontrol-zadeyatelnostyu-negosudarstvennyh-pensionnyh-fondov> (In Russ.)
2. Nogin Yu.B. [The efficiency analysis of pension savings and pension reserves under the management of Russian non-State pension funds]. *Korporativnye finansy = Corporate Finance*, 2017, vol. 11, no. 1, pp. 100–110. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-upravleniya-sredstvami-pensionnyh-nakopleniy-i-pensionnyh-rezervov-rossiyskimi-negosudarstvennymi-pensionnymi> (In Russ.)
 3. Fatkhutdinov R.A. [Competitiveness and Competition Management: The New Theory Concept]. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*, 2007, no. 1, pp. 73–86. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsia-novoy-teorii-upravleniya-konkurentosposobnostyu-i-konkurensiei> (In Russ.)
 4. Vasil'ev A.I. [Triad of competitiveness: Resources, processes and results of competitive activities]. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 4-5, pp. 75–81. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/triada-konkurentosposobnosti-resursy-protsessy-i-rezultaty-konkurentnoy-deyatelnosti> (In Russ.)
 5. Rubin Yu.B. [About the constructive theory of competition in entrepreneurship]. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5, pp. 114–129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-konstruktivnoy-teorii-konkurentsii-v-predprinimatelstve> (In Russ.)
 6. Rubin Yu.B. [Discussion questions of the modern competition theory]. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3, pp. 38–67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diskussionnye-voprosy-sovremennoy-teorii-konkurentsii> (In Russ.)
 7. Rubin Yu.B. [Competitive status of market participants]. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 1, pp. 108–143. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-status-uchastnikov-rynka> (In Russ.)
 8. Kovalenko A.I. [Theoretical and methodological aspects of application the concept of 'Competitive ability' in scientific researches]. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*, 2013, no. 6, pp. 65–79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-metodologicheskie-aspekty-ispolzovaniya-kontseptsii-konkurentosposobnosti-v-nauchnyh-issledovaniyah-1> (In Russ.)

9. Lifintsev D.V., Karama L.L. [Ecosystem approach to social work]. *Perspektivy nauki = Science Prospects*, 2012, no. 10, pp. 41–44. (In Russ.)
10. Beketov N.V. [Problems of national innovation system in Russia]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2004, no. 4, pp. 78–81. (In Russ.)
11. Karanatova L.G., Kulev A.Yu. [Modern Approaches to Innovative Ecosystems Formation in the Conditions of Establishing of Knowledge Economy]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*, 2015, no. 12, pp. 39–46. (In Russ.)
12. Mazur L.V., Nikerova I.A. [The transformation of banking services as a factor of adaptation to changing conditions]. *Sinergiya*, 2017, no. 3, pp. 63–71. (In Russ.)
13. Maslennikov V.V., Fedotova M.A., Sorokin A.N. [New financial technologies change our world]. *Vestnik Finansovogo universiteta = Finance: Theory and Practice*, 2017, vol. 21, no. 2, pp. 6–11. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2017-21-2-6-11>
14. Proskurnin S.D. [Creation of self-organized innovative ecosystems in zones of special territorial development]. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2017, no. 4, 6 p. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozдание-samoorganizuemoy-innovatsionnoy-ekosistemy-v-zonah-osobogo-territorialnogo-razvitiya>
15. Sviridov O.Yu., Badmaeva B.S. [Development of bank ecosystems on the basis of digital technologies]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholarly Notes*, 2019, no. 3, pp. 176–181.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-bankovskih-ekosistem-na-osnove-sovremennyh-tsifrovyyh-tehnologiy> (In Russ.)
16. Sviridov O.Yu., Nekrasova I.V. [Development Trends of the Fintech Ecosystem in Russian Economy]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Journal of Volgograd State University. Economics*, 2019, vol. 21, no. 4, pp. 197–206.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-finteh-ekosistemy-v-rossiyskoy-ekonomike> (In Russ.)
17. Popov E.V., Simonova V.L., Chelak I.P. [Assessment of the innovative ecosystems development]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2020, vol. 10, no. 4, pp. 2359–2374. (In Russ.)

18. Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. [Development of ecosystems in the financial sector of Russia]. *Upravlenets = The Manager*, 2020, vol. 11, no. 4, pp. 2–15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-ekosistem-v-finansovom-sektore-rossii> (In Russ.)
19. Bykanova N.I., Solovei Yu.A., Gordya D.V., Kon'shina L.A. [Formation of banks ecosystems in conditions of digitalization of banking space]. *Ekonomika. Informatika. = Economics. Information Technologies*, 2020, vol. 47, no. 1, pp. 91–100.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ekosistem-bankov-v-usloviyah-tsifrovizatsii-bankovskogo-prostranstva> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.