

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ФИНАНСОВОМ СТРАТЕГИРОВАНИИ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕНСИОННОГО ФОНДА

Рассматривается применение маркетинга в формировании и реализации финансовой стратегии пенсионных фондов. Особенность статьи заключается в наличии практических примеров и их критического осмысления. Предложен сравнительный анализ в табличной форме значимых отечественных НПФ по признакам, отражающим позиционирование фонда, рассматриваются состояние пенсионного рынка России, действия его участников. Значительное внимание уделено статистической информации, относящейся к пенсионному сектору.

Ключевые слова: маркетинг; стратегия; тактика; пенсионный фонд; пенсионный рынок; корпорация; бренд.

В современных экономических условиях организации в своей деятельности ориентированы, главным образом, на положительные финансовые результаты. При верховенстве получения прибыли в «дереве целей» не менее важным является выполнение задач, которые прямо не обуславливают прибыльность, но опосредованно способствуют оптимизации деятельности организации, становлению фундамента для ее развития.

В частности, приоритетной задачей управления большинства коммерческих организаций являются привлечение клиентов и укрепление связей с партнерами. Для формирования клиентской базы и доверительных отношений сотрудничества организациям (в случае, если они ориентированы на долгосрочный жизненный цикл) необходимо сформировать положительный образ, включающий корректную линию поведения на рынке и сопутствующие внешние атрибуты. Иными словами, немалый прирост рыночной капитализации обеспечивает заработанный «гудвилл». Соответствующим разделом экономики, в рамках реализации принципов которого организация формирует свой главный нематериальный актив, является маркетинг.

Ориентация организаций на рентабельность и эффективность своей деятельности обуславливает необходимость рассмотрения маркетинга в структуре финансового стратегирования организации.

С момента первого появления в экономической литературе в начале XIX в. было предложено более 200 определений маркетинга. Классическое определение дано Ф. Котлером: маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. По мнению Американской ассоциации маркетинга, маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций. А. Панкрухин, в свою очередь, называет маркетинг «рыночной философией, стратегией и тактикой мышления и действия субъектов рыночных отношений...» [1].

Маркетинговая тактика ориентирована, в первую очередь, на конъюнктурные факторы формирования рыночного спроса, на текущую номенклатуру товаров фирмы. Тактика маркетинга должна обеспечивать активную деятельность компании и стимулировать каждого сотрудника к эффективной работе [2].

Маркетинговая стратегия определяется как долгосрочное согласование возможностей фирмы с ситуацией на рынке, соотнесение внутренней и внешней среды деятельности. Инструментами реализации маркетинговых мероприятий на стратегическом уровне являются: совершенствование организационной структуры фирмы, организация проникновения на новые товарные рынки, разработка и введение на рынок нового товара, свертывание деловой активности и уход с неприбыльных рынков, проникновение на новые рынки посредством создания совместных предприятий, кооперация с опытными фирмами [Там же].

В свою очередь, финансовая стратегия определяется, в частности, как генеральный план действий предприятия, охватывающий формирование финансов и их планирование для обеспечения финансовой стабильности и включающий: 1) планирование, учет, анализ и контроль финансового состояния; 2) оптимизацию основных и оборотных средств; 3) распределение прибыли.

К задачам финансовой стратегии относятся: определение способов успешного использования финансовых возможностей, осуществление перспективных финансовых взаимоотношений предприятия, финансирование операционной и инвестиционной деятельности, изучение возможностей вероятных конкурентов, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости [3].

И. Бланк [4. С. 10] схематично обобщает «стратегический набор» предприятия (рис. 1). Из данной схемы следует, что финансовая стратегия является главенствующей в общем наборе функциональных стратегий.



Рис. 1. Место финансовой стратегии в стратегическом наборе предприятия

Таким образом, финансовая стратегия расценивается в теории управления как центральное понятие, ставится во главу угла при рассмотрении планирования деятельности предприятия.

Тем не менее в зарубежной литературе в развитии предприятия как одна из ведущих рассматривается стратегия маркетинга. Труды авторов данного направления (Ф. Котлер, М. Портер, Дж. Траут, Т. Левит и др.) установили значимость маркетинга в западной экономической системе. Кроме того, многие маркетологи зачастую приравнивают стратегию маркетинга к стратегическому плану развития организации [5].

В отечественной науке маркетинг является относительно слабо проработанной отраслью. Но с начала 1990-х гг. она приобрела особое значение в условиях перехода к рыночной системе хозяйствования. Поэтому анализ роли и значения маркетинга актуален, в первую очередь, для деятельности относительно молодых для России институтов – негосударственных пенсионных фондов (НПФ), получивших развитие благодаря активной деятельности государства и самих НПФ по вовлечению граждан в управление посткарьерным будущим. Кроме того, вопрос эффективности пенсионных фондов имеет в России особое значение ввиду сложной демографической ситуации, а также текущего реформирования пенсионной системы с целью ее оптимизации.

Исходя из того что эффективность реализации принципов маркетинга напрямую зависит от адекватной постановки соответствующих задач, рассмотрение места маркетинга в структуре стратегий негосударственного пенсионного фонда становится средством поиска эффективных путей их развития.

Итак, для пенсионных фондов характерна основная задача маркетинга – продвижение своего продукта на рынке, коим в обобщенном виде является материальная обеспеченность, финансовая свобода после окончания трудовой деятельности.

В 1994 г. поднимается вопрос внешнего представления идеи негосударственных пенсионных фондов на начальном этапе привлечения клиентов. Под идеологией НПФ подразумевается набор основных тезисов и идей, используемых НПФ при проведении PR-кампании, рекламы и маркетинга. При этом рассматривается несколько направлений деятельности: а) отношения НПФ с государственными органами и структурами; б) взаимоотношения работодателя с НПФ; в) отношения граждан (физических лиц) с НПФ.

Е. Якушев выдвигает тезис о том, что «совместное создание и использование общего мифа, сказки, набора смыслов и понятий, логических построений, рекламных идей всеми пенсионными фондами в той части рекламной компании, которая касается внедрения идеи дополнительного пенсионного обеспечения в массовое сознание, позволяет более эффективно организовать пропагандистскую компанию <...> фонда» [6].

К настоящему времени НПФ является институтом, образ которого закреплен в сознании россиянина как реальная альтернатива государству в собственном пенсионном обеспечении, один из элементов личного долгосрочного накопления. При этом цели и задачи действующих и новых пенсионных фондов суще-

ственно разнятся. Для первых важнее долгосрочная стабильность, сохранение клиентской базы, положительная динамика финансовых показателей. Для вторых первостепенное значение имеет объем средств, переданных учредителями. Если их объем незначителен, то для закрепления в выбранном сегменте рынка могут потребоваться серьезные усилия руководства, включающие, в том числе, рекламные кампании.

В 2013 г. в связи с грядущими изменениями в пенсионном законодательстве российские НПФ провели масштабные программы с целью привлечения средств «молчунов». По словам президента НПФ Сбербанка Г. Морозовой, «во второй половине 2013 г. количество переводов в негосударственный сектор возросло до рекордных показателей», а по итогам 2013 г. клиентская база НПФ оценивается в 27 млн человек. Наиболее агрессивные игроки предлагали свои услуги в магазинах федеральных ритейлеров: «Евросеть» (НПФ электроэнергетики), «Связной» (многолетний партнер НПФ «КИТ Финанс»). Большинство фондов привлекали накопления через банковские сети, в том числе родственные (НПФ «ВТБ», НПФ Сбербанка). По информации от менеджера одного из фондов, ажиотаж на рынке привел к росту комиссионных вознаграждений для агентов с 1 500 руб. в 2011 г. до 5 000 руб. в 2013 г. По мнению председателя правления НПФ «Первый национальный» В. Плотникова, главным преимуществом накопительной компоненты для клиентов является наследуемость пенсионных накоплений по сравнению с неопределенностью расчетов страховой части пенсии в баллах [7].

Результатами гонки НПФ за клиентами явился беспрецедентный рост объема пенсионных накоплений и пенсионных резервов. За 3-й квартал 2013 г. пенсионные резервы НПФ увеличились на 5% – до 801 млрд руб., пенсионные накопления приумножились почти в 1,5 раза – до 986 млрд руб. (объем средств пенсионных накоплений в управлении «Внешэкономбанка», государственного пенсионного управляющего, по состоянию на 30.09.2013 г. оценивается в 1,8 трлн руб.). Таким образом, к октябрю 2013 г. частные пенсионные фонды собрали почти 2 трлн руб. активов, а обязательное пенсионное страхование в пенсионных фондах впервые опередило по объемам корпоративные пенсионные программы [Там же].

Столь серьезный прирост средств в управлении в значительной мере обусловлен нацеленной работой секторов связей с общественностью НПФ. Другими словами, положительная динамика рассмотренных показателей является результатом действенных мероприятий, имеющих целью массовое привлечение клиентов, что является частью реализации маркетинговой стратегии.

Проведем сравнение крупнейших отечественных НПФ по выбранным признакам (таблица).

По итогам сравнительного анализа получены следующие выводы.

1. Большинство фондов создано с 1993 по 1997 г. В свою очередь, НПФ «Нефтегарант», НПФ «Транснефть», НПФ «РГС», НПФ «ВТБ», НПФ «КИТ Финанс» созданы в 2000 г. и позднее. Момент создания фонда отражает последовательное развитие пенсионной сферы

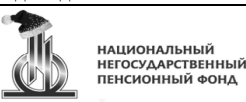
в России. Фонды, созданные в первой волне, функционировали в условиях большей неопределенности (в отдельных случаях – без действующего закона «О негосударственных пенсионных фондах»). После 2000 г. ситуация в экономике России стабилизировалась.

2. За исключением НПФ «Райффайзен», все фонды имеют по меньшей мере один из присвоенных рей-

тингов надежности от агентств «Эксперт РА» и «НРА». Данная отличительная особенность выступает частью образа устойчивого фонда. Акцентируя внимание на данном образе, НПФ «Сургутнефтегаз» располагает фразу «Наивысший рейтинг надежности “А++”» на официальном сайте, включая ее в эмблему вместе с фирменным наименованием.

Основные параметры отечественных НПФ, входящих в топ-20 по объему собственного имущества, по состоянию на 30.09.2013 г.

Название фонда, эмблема, год создания, корпоративный цвет	Ключевые фразы	Сведения о контролирующих фонд лицах	Рейтинги («Эксперт РА» / НРА)
 ГАЗФОНД НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративный цвет – синий. Год создания – 1994	«Надежный фундамент Вашего будущего»; «Достаток в старости – продление молодости» (Чарльз Лэм); «Будущее приобретается в настоящем» (Сэмюэль Джонсон)	Учредители: ОАО «Газпром»; «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество); ООО «Газпром добыча Уренгой»; ООО «Газпром добыча Ямбург»; ООО «Газпром трансгаз Саратов»	A++ / –
 БЛАГОСОСТОЯНИЕ НПФ Корпоративный цвет – зеленый. Год создания – 1996	«Уверенность в будущем в любом возрасте»; «Государство удваивает взнос»; «Пусть накопления растут»; «Две пенсии – всегда лучше»	Учредители: ОАО «Российские железные дороги»; Общественная организация «Российский профессиональный союз железнодорожников и транспортных строителей» и др.	A++ / AAA
 Лукойл-Гарант Негосударственный пенсионный фонд Корпоративные цвета: серый, малиновый. Год создания – 1994	«Успей сделать выбор»; «Лукойл – Гарант № 1 в России»	Учредители: ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»; ОАО «Нефтяной фонд промышленной реконструкции и развития»; ОАО «Чековский инвестиционный фонд «ЛУКОЙЛ-Фонд»; ОАО Акционерный банк «Империал»; Международное объединение профсоюзных организаций; ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»; ООО «Компания Билд»; Закрытое акционерное общество «Флимс Инжиниринг»; ОАО «Прессинвест-1»; ООО «В.А. Инвест»; «Риенко Инвестментс Лимитед» (Rienco Investments Limited); ОАО «ЛК Лизинг»	A++ / AAA
 ПЕНСИОННЫЙ ФОНД ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ Корпоративный цвет – бронзовый. Год создания – 1994	«Жить легко! Когда уверен в будущем»; «Сделай шаг в нужном направлении – выбери свой пенсионный фонд»	Учредители: ОАО «ФСК ЕЭС»; ОАО «МРСК Северо-Запада»; ОАО «МРСК Юга»; ОАО «МРСК Центра»; ОАО «МРСК Центра и Приволжья»; ОАО «МРСК Северного Кавказа»; ОАО «Кубаньэнерго»; ОАО «Ленэнерго»; ОАО «МРСК Волги». Всего в состав учредителей входят 80 предприятий различных отраслей экономики	A++ / AAA
 НПФ СБЕРБАНК Негосударственный пенсионный фонд Корпоративный цвет – зеленый. Год создания – 1995	«Останься собой»	Учредители: ОАО «Сбербанк России»	A++ / AAA
 НАСЛЕДИЕ негосударственный пенсионный фонд Корпоративные цвета: светло-оранжевый, синий. Год создания – 1993	«20 лет деятельности»	13.12.1993 г. НПФ «Интеррос-Достоинство» первым получил лицензию. В августе 1996 г. к Фонду был присоединен Корпоративный НПФ «Норильский никель». 29.08.2013 г. НПФ «Норильский никель» был переименован в НПФ «Наследие». 29.08.2013 г. – ребрендинг: НПФ «Норильский никель» получил текущее название. Компания Ильи Щербовича United Capital Partners приобрела Фонд за 85 млн долл. (2,7 млрд руб.), т.е. менее чем 5% от активов (по проспекту к еврооблигациям ГМК «Норильский никель»)	– / AA
 РОСГОССТРАХ ПЕНСИЯ Корпоративный цвет – малиновый. Год создания – 2002	«Получите 100% доход от государства!»; «Обеспечьте себе достойную пенсию сегодня!»; «Достойная пенсия в ваших руках!»	Учредители: ОАО «Росгосстрах»	– / –
 ВТБ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративные цвета: синий, голубой, светло-голубой. Год создания – 2004	«От простых шагов к широким возможностям»	Учредители: ОАО Банк ВТБ	A+ / AA+

Название фонда, эмблема, год создания, корпоративный цвет	Ключевые фразы	Сведения о контролирующих фонд лицах	Рейтинги («Эксперт РА» / НРА)
 КИТФинанс Пенсионный фонд Корпоративный цвет – розовый. Год создания – 2002	«Стать клиентом»	Учредители: «КИТ Финанс Пенсионный администратор» (ООО). ОАО «РЖД» участвует в формировании Совета НПФ «Благосостояние», и его представители осуществляют стратегическое управление деятельностью фонда. В свою очередь, председатель Совета НПФ «КИТ Финанс» является Исполнительным директором НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» и участвует в определении приоритетных направлений научной деятельности КИТ Финанс НПФ	A++ / AA
 Транснефть НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративный цвет – синий. Год создания – 2000	«Завтра начинается сегодня»; «Жизнь не стоит на месте, и каждый из нас должен понимать, что его будущее находится в его руках... и уже сегодня он в силах позаботиться о нём»	Учредители: ОАО «АК «Транснефть»	A++ / AAA
 НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративный цвет – оранжевый. Год создания – 1994	«Стабильность»; «Один из крупнейших НПФ России»; «Наивысшая степень надежности»; «НПФ “Промагфонд” – рядом с вами»	Учредители: ОАО «Михайловский ГОК»; ОАО «Стойленский горно-обогатительный комбинат»; Агропромышленная корпорация «Стойленская Нива»; ООО «Пенсионные технологии»	A+ / –
 СтальФонд НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративный цвет – темно-синий. Год создания – 1996	«Надежность (15 лет на рынке)»; «Доходность (цель – сохранить и прирастить капитал)»; «Сотрудничество (стать финансовым консультантом)»	Учредители: Профсоюзный комитет ОАО «Северсталь»; Департамент труда и социального развития Администрации Вологодской области; Комитет по управлению имуществом мэрии г. Череповца. В 2013 г. контроль над НПФ «СтальФонд» получила частная холдинговая компания O1 Group (ранее НПФ «СтальФонд» был подконтролен холдингу «Северсталь»)	A+ / AA
 Ренессанс Life & Pensions Корпоративные цвета: болотный, сиреневый. Год создания – 1994	«Инвестируйте с НПФ “Ренессанс Жизнь и Пенсии”!»	Ранее – НПФ «Альтернатива». В 2013 г. структуры Анатолия Мотылева, владельца «Глобэкс-банка», приобрели контроль над НПФ «Ренессанс Жизнь и пенсии» через приобретение ООО «Администратор “Ренессанс Жизнь и пенсии”»	A+ / –
 НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД СУРГУТНЕФТЕГАЗ Наивысший рейтинг надежности Корпоративные цвета: красный, синий, голубой. Год создания – 1995	«Наивысший рейтинг надежности»	Учредители: ОАО «Сургутнефтегаз»; ООО «КИНЕФ»; ООО «Псковнефтепродукт»	A++ / –
 нефтегарант НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративные цвета: черный, светло-оранжевый. Год создания – 2000	«Стать клиентом»	Учредители: ОАО «Нефтяная компания «Роснефть» (99,5%); ООО «Страховая компания «Нефтеполис» (0,5%)	A+ / AA–
 БИФ НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративный цвет – зеленый. Год создания – 1995	«Бережливый, Стабильный, Прозрачный, Большой, Надежный»	Относится к группе компаний «РЕНОВА» (вместе с компаниями «РусАЛ», «КЭС-холдинг» и др.)	A++ / –
 ХАНТЫ-МАНСИЙСК НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративные цвета: зеленый, синий. Год создания – 1995	«Входит в десятку крупнейших негосударственных пенсионных фондов России»	Учредители: Правительство Ханты-Мансийского автономного округа – Югра в лице департамента государственной собственности	A / –
 НАЦИОНАЛЬНЫЙ НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД Корпоративный цвет – синий. Год создания – 1997	«Хотите найти лучший путь? – Ориентируйтесь на нас»; «Не хочешь быть как все? Вступи в программу софинансирования, и твое будущее будет выгодно отличаться от всех остальных»	Учредители: ОАО «Татнефть»; ОАО Банк ЗЕНИТ; ОАО «Казаньоргсинтез»; ОАО «Нижнекамскнефтехим»; ОАО «Татэнерго»; ЗАО ИФК «Солид»	A++ / –

Название фонда, эмблема, год создания, корпоративный цвет	Ключевые фразы	Сведения о контролирующих фонд лицах	Рейтинги («Эксперт РА» / НРА)
 Государственный пенсионный фонд Союз Корпоративные цвета: серый, зеленый. Год создания – 1996	«Базовый фонд работников отрасли связи»	Учредители: ОАО «Инвестиционная компания связи»; ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»; ОАО «ТЕЛЕКОМИНВЕСТ»; ОАО «РТК-ЛИЗИНГ»; ЗАО «КФП – ФИНАНС»; ЗАО «ГАММА – КАПИТАЛ»	A++ / AAA
 НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД «РАЙФФАЙЗЕН» Корпоративные цвета: желтый, черный. Год создания – 1996	«Создай свое будущее»	Учредители: ЗАО «Райффайзенбанк» – дочерний банк австрийской банковской группы «Райффайзен»	A++ / AA

Примечание. Составлено автором на основе [8–10], официальные сайты негосударственных пенсионных фондов.

3. Практически для всей исследуемой совокупности фондов характерны какие-либо идентифицирующие цветовые гаммы (например, для НПФ «Сбербанка» это зеленый цвет, для НПФ «КИТ Финанс» – розовый).

4. На официальных сайтах сравниваемых фондов, кроме НПФ «КИТ Финанс» и НПФ «Нефтегарант», расположены слоганы, девизы, ключевые слова, совмещаемые с иллюстрациями и гиперссылками. Стандартные ссылки без «фирменных» фраз, направляющие посетителя к процессу заключения договора с фондом, присутствуют лишь у НПФ «КИТ Финанс» и НПФ «Нефтегарант».

Основное назначение «фирменных» фраз и иллюстраций – создание образа фонда, что позволяет ему приобрести уникальность на пенсионном рынке. Исходя из того что бренды, созданные корпорациями, являющимися изначальными учредителями НПФ, успели укорениться в сознании потребителя, для привлечения клиентов своего сектора зачастую используется образ собственника фонда.

Фондами, в частности, применяются следующие приемы:

- прямое совпадение. Например, НПФ «Сургутнефтегаз», НПФ «Райффайзен», НПФ «ВТБ» однозначно ассоциируются с соответствующими корпорациями. Сокращенное название НПФ «РГС» для привлечения потребителя относительно слабое, поскольку принадлежность к группе компаний сразу не устанавливается;

- использование символики. Символ бренда «РЖД» у НПФ «Благосостояние» имеет высокую степень узнаваемости. НПФ «Сбербанка» использует символ главного учредителя наряду с прямым на него указанием;

- косвенные образы. Так, НПФ «Нефтегарант» и НПФ «Стальфонд» не предоставляют возможности опознать учредителя по наименованию. Такие названия скорее ориентированы на ассоциирование с надежностью нефтяной и металлургической отраслей соответственно;

- самостоятельное позиционирование. Может использоваться при многочисленном составе учредителей (НПФ «Национальный», «Промагрофонд», «Телеком Союз»). Для НПФ «Большой», несмотря на принадлежность к крупной группе компаний, характерно не зависимое от нее брендинг.

При этом фонды комбинируют перечисленные способы, исходя из наиболее приемлемого соотношения в зависимости от выбранного позиционирования.

Отметим, что проведенное сравнение наглядно иллюстрирует важность первичной ориентации пенсионных фондов посредством воплощения конкурентных преимуществ в процесс формирования наиболее оптимальной финансовой стратегии. В частности, использование узнаваемых брендов позволяет снизить риски провала рекламной кампании, уменьшить издержки на этапе создания образа фонда, повысить эффективность финансовой стратегии в целом. Формирование образа фонда, а также успешное осуществление ребрендинга (как в случае с НПФ «Наследие») непосредственным образом зависят от эффективности реализации маркетингового плана.

Для формирования и реализации финансовой стратегии НПФ важен также и вторичный этап. Сделки на пенсионном рынке отражают, с одной стороны, эффективность маркетинга НПФ, с другой – формирование гудвилла пенсионных фондов и фактическую оценку стоимости бренда.

На сегодня на повестке дня стоит вопрос о надежности и прозрачности НПФ отечественного пенсионного рынка. До прохождения процедуры акционирования и подготовки отчетности по международным стандартам поступление в НПФ новых объемов пенсионных накоплений в 2014 г. приостановлено. Безусловно, прозрачность структуры собственников институтов стратегически важного пенсионного сектора находится в сфере приоритетов государства. Однако отметим, что повышение интереса государства к организационно-правовым формам пенсионных фондов, по нашему мнению, связано также с повышением инвестиционной привлекательности по сравнению с периодом начала их деятельности в России. НПФ из сугубо кэптивных учреждений, осуществляющих пенсионное обеспечение исключительно персонала компаний-учредителей и связанных с ними организаций, трансформировались в рыночные институты, что значительно усилило интерес инвесторов к пенсионному бизнесу.

По словам С. Стукалова, особенность сделок по приобретению НПФ заключается в том, что «пенсионный фонд по своему правовому статусу – некоммерческая организация, поэтому его купля-продажа

законодательством не предусмотрена». Переход прав собственности происходит через смену органов управления (совета фонда), в который вводятся представители стороны покупателя [11].

Председатель совета Европейского пенсионного фонда Е. Якушев выделяет три основных схемы смены собственников НПФ [11]:

1. Увеличение вклада учредителей за счет появления в совете фонда нового лица, приравнивающегося по правам к учредителям. При этом его представители в совете начинают контролировать максимальное количество долей и голосов, а старые собственники выходят из бизнеса.

2. Переуступка по договоренности доли старого учредителя фонда покупателю. В этом случае сделка никак юридически не оформляется и отсутствует задокументированный взаиморасчет. Согласно протоколу заседания совета фонда формируется новый состав членов совета, представляющий интересы нового владельца. Ранее подобный протокол позволял новому учредителю вносить изменения в устав фонда и ЕГРЮЛ, совершать другие действия легитимного владельца. Однако в последние годы такие условия стали рискованными, так как регистрационные органы перестали менять в ЕГРЮЛ первоначальных учредителей фонда. С учетом комплексного характера сделок с НПФ, длительного срока реализации их условий (возврат реинвестиций старыми учредителями может занять больше года) имеет место риск возникновения спора по сделке.

3. Приобретение фонда через покупку контролирующей его компании (например, общества с ограниченной ответственностью, формирующего состав совета фонда). По мнению Е. Якушева, именно такая операция является наиболее прозрачной и наименее рискованной, поскольку в данном случае осуществляется легальный расчет путем купли-продажи. Кроме того, такой формат был рекомендован международными юристами. По данной схеме ЗАО «Райффайзенбанк» приобрел НПФ «Доброе дело», британская Aviva – «Фонд трудовых накоплений», а Generali PPF получила контроль над НПФ «Гарант».

Существует также пример создания иностранной компанией нового фонда: голландская ING Group в 2002 г. учредила НПФ. Весной 2009 г., после кризиса, ING отказалась от пенсионного бизнеса в России, передав права на НПФ «ИНГ» в пользу Aviva.

Наиболее привлекательным для инвестиций, по мнению С. Стукалова, считается сектор топ-30 по чистым активам среди отечественных фондов. Интерес к сделке может возникнуть как у покупателя в связи с перспективностью вложений, так и у продавца вследствие высокого уровня затрат. Так, продажа фонда «Промрегионсвязь», по словам участников рынка, была обусловлена критическим уровнем расходов для прежнего учредителя в период кризиса. «Совокупные издержки ОАО «Промсвязьбанк» на содержание большой региональной сети «Промрегионсвязи» составляли \$ 1 млн в месяц» [11].

Одним из наиболее активных консолидаторов на российском рынке является НПФ «Первый национальный» (входит в группу «Русские фонды»). С 1997 по 2011 г. «Первый национальный» присоединил 14 небольших и средних региональных фондов.

С крупным фондом «Социальная защита старости» (основной учредитель – Магнитогорский металлургический комбинат) «Первый национальный» работает в рамках альянса. По оценке В. Плотникова, рост активов фонда за счет консолидационных сделок составил 20% (на 30.09.2013 г. «Первый национальный» входит в топ-25 отечественного сектора по чистым активам).

Примером фонда, который специалисты считают созданным с перспективой продажи, является НПФ «КИТ Финанс». Специалисты ожидают, что структуры ОАО «РЖД» могут передать контроль над фондом лицам, близким к группе компаний «Алор». Сумма сделки оценивается в 5,6 млрд руб. Опираясь на слова представителя крупного НПФ, можно сделать вывод, что одним из признаков близости продажи фонда являются существенные темпы роста количества его участников и, соответственно, объема собственных средств. Для НПФ «КИТ Финанс» данный критерий подтверждается: с 2010 г. он входит в число лидеров по привлечению новых клиентов [12].

Таким образом, в условиях ужесточения отечественного законодательства, регулирующего работу с пенсионными ресурсами, существует вероятность того, что пенсионный фонд остается единицей регионального масштаба либо выкупается крупной корпорацией (обычно уже имеющей в своем распоряжении пенсионный фонд). Согласно выводам С. Стукалова, цена сделки по выкупу прав на НПФ зависит от объема его активов. Минимальная цена по сделкам, реализованным на российском рынке, составляет 3% от активов фонда. «В 2008–2009 гг., когда рынок пенсионного страхования был на подъеме, цена достигала 6–8% активов, а большие рыночные фонды продавались до 20% от устойчивых активов» [11]. Средняя оценка для пенсионного фонда – 10% активов [12].

Немаловажное значение для стоимости фонда при продаже имеет сформированная фондом «прибавочная стоимость», особенно с учетом малой доли средств имущества для обеспечения уставной деятельности (ИОУД) большинства фондов в сравнении с привлеченными средствами (пенсионные резервы и пенсионные накопления).

«С позиции оперативного управления деятельностью хозяйствующего субъекта и стратегии его развития оценка и прогнозирование денежных потоков имеют для него первостепенное значение. <...> В стратегическом аспекте основа получения денежного притока – это успешная, рентабельная деятельность хозяйствующего субъекта» [13. С. 456]. Поэтому отметим, что для пенсионного фонда существует необходимость не только привлечь средства участников, но и, создав устойчивый бренд, сохранить эти средства в управлении, для чего требуется корректное позиционирование фонда на рынке, что в значительной степени обеспечивается эффективным использованием маркетинга.

Резюмируем. Значимость маркетинговой стратегии обусловлена обеспечением информационных связей с внешней средой, носящих как стратегический, так и тактический характер. Поэтому непосредственная реализация маркетинга зачастую неразрывно связана с иными структурными элементами управления организацией. Однако, по нашему мнению, не совсем верно

помещать маркетинг на центральное место среди элементов корпоративной стратегии компании, в частности, пенсионного фонда – института, формально не ставящего целью получение прибыли, но по сути стремящегося к достижению максимально возможных фи-

нансовых результатов. Скорее, роль маркетинга сводится к важнейшему первичному этапу формирования финансовой стратегии при создании пенсионного фонда либо ее корректировки в соответствии с ребрендингом, сопутствующим смене собственников.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Маркетинг*. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Маркетинг> (дата обращения: 15.12.2013).
2. *Государственный маркетинг как важный фактор совершенствования механизма управления социально-экономическими процессами в обществе*. URL: <http://dis.ru/library/540/25546> (дата обращения: 20.11.2013).
3. *Горицкая Н.Г.* Финансовая стратегия // Финансовый директор. 2005. № 11. С. 74–79.
4. *Бланк И.А.* Финансовая стратегия предприятия. М.: Ника-Центр, 2006. 520 с.
5. *Функциональные стратегии развития предприятия*. URL: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2012/ep/content/file91.htm> (дата обращения: 10.11.2013).
6. *Концепция идеологии НПФ*. URL: http://pensionreform.ru/pr_ideologia (дата обращения: 17.03.2014).
7. *Как накопить на пенсию по новым правилам*. URL: <http://npf.investfunds.ru/news/38271> (дата обращения: 29.01.2014).
8. *Рейтинг надежности НПФ (НРА)*. URL: <http://www.pensiamarket.ru/Ranking.aspx?rank=NRA&type=npf> (дата обращения: 02.02.2014).
9. *Рейтинг надежности НПФ (Эксперт РА)*. URL: <http://www.pensiamarket.ru/Ranking.aspx?rank=RA&type=npf> (дата обращения: 15.01.2014).
10. *Вторая жизнь пенсий Ренессанса*. URL: <http://www.kommersant.ru/pda/kommersant.html?id=2259365> (дата обращения: 21.03.2014).
11. *Ведомости*. Собиратели пенсий. URL: <http://www.europf.com/europf-news-2011-04-13> (дата обращения: 21.03.2014).
12. *«Алор»* получит контроль над НПФ «КИТ Финанс». URL: <http://lprime.ru/companies/20140219/778403637.html> (дата обращения: 21.03.2014).
13. *Ковалев В.В.* Финансовый менеджмент: теория и практика. 2-е изд. М.: Проспект, 2009. 1024 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 9 мая 2014 г.

THE ROLE OF MARKETING IN NON-STATE PENSION FUND FINANCIAL STRATEGIZING

Tomsk State University Journal. No. 387 (2014), 187-193. DOI: 10.17223/15617793/387/29

Proskuro Vladislav E. Surgut State University (Surgut, Russian Federation). E-mail: proskuro@yandex.ru

Keywords: marketing; strategy; tactics; pension fund; pension market; corporation; brand.

The urgency of nongovernmental pension fund's financial strategy considering is connected with the incompleteness in reforming of the national pension system. Questions of pensionary age increasing and substitution factor reducing determine the importance of successful pension institution functioning. The latter, in its turn, depends on the efficiency of the financial strategy developed by the fund. A number of scientists investigated various aspects of pension system functioning and development: G.R. Comans, E. Whitehouse, S.V. Brovchak, M. Borisenko, E.Sh. Gontmakher, N.Y. Gorjunov, R.M. Nureyev, E.M. Chetyrkin and others. Strategical financial management is discussed in the works of I. Ansoff, J.K. Van Horne, P. Vigor, P.F. Drucker, G. Day, R. Kaplan, D. Norton, M. Porter, A.J. Strickland, F. Taylor, L. Abalkin, V.B. Akulov, M.M. Alekseev, I.A. Blanc, V.V. Kovalev and others. The theoretical basis proves that practical examples need more attention for real activity of the pension sector. Critical analysis and synthesis of information related to the pension market looks perspective if practiced by pension funds. Conclusions are important based on statistics, attendant financial information, financial results of pension funds, published reports, current legislation and perspective of its reforming, and, at last, domestic and foreign sectors comparison. All this is essential for practice and may be useful if considered and realized by managers. The article discusses the role of marketing in matters relating to financial strategizing in a nongovernmental pension fund. In the first part the author shows a theoretical preamble devoted to describing scientific views on marketing and financial strategies and their correlation. This views are based on the scientific information from thematic articles. The following part illustrates the pension sector development scale in the Russian Federation, confirming the importance of marketing activities to attract consumers. In the next section the author compares the largest domestic private non-state pension fund, determines images created by funds. Comparison data are summarized by the author in the scale, and supported by analytical resumes. After the scale there are data of market transactions in the pension sector. The scientific novelty of this article includes using a comparative analysis of the existing non-state pension funds to identify competitive advantages of market participants in generating and realization of a marketing strategy.

REFERENCES

1. Marketing. Available at: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Marketing>. (Accessed: 15th December 2013). (In Russian).
2. State marketing as an important factor in improving the mechanism of socio-economic processes in the society. Available at: <http://dis.ru/library/540/25546/>. (Accessed: 20th November 2013). (In Russian).
3. Goritskaya N.G. Finansovaya strategiya [Financial strategy]. *Finansovyy direktor*, 2005, no. 11, pp. 74-79.
4. Blank I.A. *Finansovaya strategiya predpriyatiya* [The financial strategy of the enterprise]. Moscow: Nika-Tsentr Publ., 2006. 520 p.
5. Functional development strategy. Available at: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2012/ep/content/file91.htm>. (Accessed: 10th November 2013). (In Russian).
6. The concept of nongovernmental pension fund ideology. Available at: http://pensionreform.ru/pr_ideologia. (Accessed: 17th March 2014). (In Russian).
7. How to save for retirement under the new rules. Available at: <http://npf.investfunds.ru/news/38271>. (Accessed: 29th January 2014). (In Russian).
8. Reliability rating of nongovernmental pension funds. Available at: <http://www.pensiamarket.ru/Ranking.aspx?rank=NRA&type=npf>. (Accessed: 02nd February 2014). (In Russian).
9. Reliability rating of nongovernmental pension funds. (RA Expert). Available at: <http://www.pensiamarket.ru/Ranking.aspx?rank=RA&type=npf>. (Accessed: 15th January 2014). (In Russian).
10. The second life of pensions of the Renaissance. Available at: <http://www.kommersant.ru/pda/kommersant.html?id=2259365>. (Accessed: 21st March 2014). (In Russian).
11. Vedomosti. Gatherers of pensions. Available at: <http://www.europf.com/europf-news-2011-04-13>. (Accessed: 21.03.2014). (In Russian).
12. "Alor" to gain control of "KIT Finans" nongovernmental pension fund. Available at: <http://lprime.ru/companies/20140219/778403637.html>. (Accessed: 21st March 2014). (In Russian).
13. Kovalev V.V. *Finansovyy menedzhment: teoriya i praktika* [Financial management: theory and practice]. 2nd edition. Moscow: Prospekt Publ., 2009. 1024 p.

Received: 09 May 2014