****

***Денис Юрьевич Рудоманенко,***

***Генеральный директор АО «НПФ «ЛУКОЙЛ-ГАРАНТ»***

1. *Что побудило вас заняться пенсионной проблематикой?*

Я работаю в сфере коллективных инвестиций уже более десяти лет, но до прихода в пенсионный бизнес занимался развитием управления активами. Последним крупным проектом, которым я занимался, была одна из немногих на нашем рынке крупная универсальная управляющая компания. Доверительное управление – это, в первую очередь, доверие, но за этой прописной истиной скрывается многолетняя кропотливая работа. За несколько непростых лет после 2008 года нам удалось существенно перестроиться, причем делать это приходилось «на ходу», сохраняя и продажи, и качество клиентского сервиса. По сути, нам удалось запустить продуктовую фабрику и выстроить эффективную работу с банковской сетью продаж. На самом деле, это верхушка айсберга, но под поверхностью видимого скрывается огромный объем работы, связанный с развитием и оптимизацией бизнес-процессов, правильной аллокацией экспертизы, автоматизацией внутренних и внешних сервисов. Наша работа принесла очень много плодов, начиная от очевидных в виде роста клиентской базы и прихода ряда крупных институциональных клиентов, заканчивая качеством и масштабируемостью продаж, практически обнулением мисселинга, удлинением срока жизни клиентов и их удовлетворенностью услугами.

И, когда, наконец, мы смогли поднять голову и посмотреть на российском и зарубежных рынках, что еще можно улучшить или привнести нового в свою розничную линейку и сервисы, то с приятным удивлением обнаружили, что практически всё уже сделано. Нетронутой осталась лишь задача выхода на международные рынки, но это неочевидная для российской финансовой компании задача, которая может решаться только на уровне холдинга в целом.

Поэтому когда я получил предложение возглавить операционный блок НПФ «ЛУКОЙЛ-ГАРАНТ», я еще не знал всей пенсионной специфики, но уже неплохо представлял себе, в каком направлении двигаться. Когда, спустя два года, мне предложили возглавить Фонд, мы уже прошли проверку Банка России для вступления в АСВ, и я уже прекрасно понимал, что пенсионный фонд – это не просто институционал с длинными деньгами и пенсионерами на выплатах. В конце концов, задача пенсионного обеспечения граждан имеет и значительную социальную составляющую, и это придает нашей работе дополнительную ответственность и значимость.

1. *Какой вам представлялась миссия НПФ?*

Как я уже говорил, изначально природа деятельности НПФ представлялась мне достаточно прозаичной – финансовый институт, который аккумулирует входящие денежные потоки будущих пенсионеров и размещает их на фондовом рынке. Но, как и любой финансовый институт, НПФ, прежде всего, занимается работой с рисками. И НПФы как раз работают на стыке всех возможных видов рисков и, по сути, являют собой смесь страховой компании, банка и инвестиционной компании, а с учетом действительно длинного горизонта планирования и плавающих обязательств риск-ориентированный подход – это единственный выбор. Глобально миссия НПФ – это две задачи: первая – обеспечить пенсионерам достойную старость путем эффективного размещения средств в финансовые инструменты, а вторая – быть источником «длинных» денег для экономики. Учитывая специфику, продукт НПФа измеряется не месяцами, а годами, даже десятками лет. И в этой связи никакой альтернативы пенсионным деньгам для экономики не существует.

1. *Назовите, пожалуйста, самые трудные и самые легкие этапы в работе.*

На сегодняшний день законодательные изменения, которые принимаются в части надзора на рынке НПФ, иногда противоречат классической бизнес-логике и делают работу пенсионных фондов менее эффективной. И самым трудным, наверное, представляется процесс принятия решений, направленных на закрытие рисков, связанных с изменением законодательства при сохранении экономической эффективности бизнеса.

Приведу пример. В 2014 году наш Фонд одним из первых на рынке прошел проверку Банка России, процедуру акционирования и вступил в систему гарантирования. Эта была достаточно трудная задача. Во многом требования к этим процессам были не до конца сформулированы и создавались буквально «на ходу». Многие моменты не были учтены в первоначальных редакциях нормативных документов. Это все приводило к тому, что многие вещи приходилось делать по несколько раз, какие-то действия вообще не были востребованы. На каждом шагу требовались какие-либо комментарии или разъяснения от регулятора. В целом это был достаточно сложный процесс.

Самые легкие этапы в работе – это, наверное, решение каких-то новых задач, когда ты находишься только в самом начале пути. Когда ты не представляешь, каким должен быть финальный результат. То есть понятны принципы работы, понятны все ограничения, все имеющиеся на руках ресурсы, но непонятно каким будет итог твоей деятельности. Тем более если этот процесс растянут во времени. Именно такие этапы, такие процессы для меня выглядят наиболее интересными. Когда результат четко понятен и путь, по которому надо идти, тоже четко ясен, это превращается в определенную рутину, не требующую каких-то сверхусилий. И это не так захватывает, когда ты только в начале пути.

*4) Как вы оцениваете роль государства в становлении и развитии НПФ?*

Путь развития индустрии НПФ выдался характерный для молодой развивающейся экономики, он был тернистым. Создавалась пенсионная отрасль одними людьми, в одних социально-экономических реалиях. Сейчас же мы живем и работаем в других условиях, но, как известно, фундамент доверия к долгосрочным инвестициям – это стабильность и предсказуемость правил игры. Это недостаточное условие, но однозначно необходимое. Очередное переформатирование пенсионной реформы может нанести серьезный удар и по доверию граждан к пенсионной системе в целом, и по устойчивости самой системы. Из этой ситуации есть компромиссный и наиболее разумный, на наш взгляд, выход, который уже был опробован рядом восточноевропейских стран, – это временное понижение тарифа страховых взносов с постепенным его возвращением на текущие уровни по мере восстановления экономики. Попытка же заменить обязательную систему квазидобровольной потребует существенных затрат на инфраструктуру, но едва ли станет полноценной заменой накопительного компонента трудовой пенсии.

*5) Чем гордитесь?*

Безусловно, я горжусь тем, что мне выпала возможность работать в одном из старейших и крупнейших фондов, созданном крупнейшей нефтяной компанией страны. НПФ «ЛУКОЙЛ-ГАРАНТ» на протяжении многих лет является одним из лидеров рынка, как по обязательному пенсионному страхованию, так и по негосударственному пенсионному обеспечению. Та корпоративная пенсионная программа, которая реализуется ПАО «ЛУКОЙЛ», на сегодняшний день, по моему мнению, является одной из самых привлекательных на рынке. Поскольку в текущих экономических реалиях долевой принцип, заложенный в основу пенсионной программы «ЛУКОЙЛа», – одна из лучших форм по накоплению средств на будущую пенсию совместно с работодателем.

*6) О чем сожалеете?*

Самое большое сожаление вызывает несистемность в отношении вопросов, связанных с пенсионной системой. Очередной мораторий – решение, которое принималось вопреки логике и экономическому смыслу. Очень жаль, что результаты работы отрасли за последние 20 лет, по сути, были перечеркнуты в угоду сиюминутным интересам.

*7) Поделитесь, пожалуйста, своими впечатлениями о персональной подготовке нынешних работников НПФ.*

К сожалению, на сегодняшний день отсутствует институт подготовки специалистов пенсионных фондов. И по большей части люди, которые приходят в пенсионную отрасль, приходят из смежных сфер. Я сам так же являюсь ярким примером этого.

Более того, в половине случаев у сотрудников пенсионных фондов даже нет профильного экономического образования. Тем не менее, эта ситуация характерна для любой отрасли. И сейчас привязки между полученным образованием и местом работы как таковой массово не наблюдается.

Задачи, которые сотрудникам приходится решать ежедневно, носят настолько разнообразный характер, что зачастую большее значение имеет общая подготовленность человека, способность адаптироваться к чему-то новому. По моему мнению, крайне важна общечеловеческая адекватность, способность брать на себя ответственность, умение работать в команде, т.е. какие-то общие человеческие характеристики.

На сегодняшний день команда НПФ «ЛУКОЙЛ-ГАРАНТ» максимально подготовлена и сформирована, полностью отвечает требованиям и задачам, стоящим перед нашим Фондом. Более того, сотрудники, которые работают у нас, пользуются огромным спросом на рынке. В то время как для нас зачастую закрыть ту или иную вакансию представляется довольно сложной задачей, поскольку требования, предъявляемые нами к сотрудникам, на мой взгляд, одни из самых высоких на рынке.

*8) Считаете ли вы адекватным сегодняшний уровень надзора за НПФ?*

Последние годы ЦБ, во многом по аналогии с банковским сектором, сосредоточен на чистке индустрии от недостаточно надежных в понимании регулятора участников рынка. С одной стороны, это понятная и во многом правильная позиция. С другой, именно то, что пока приоритетом регулирования остается надежность, а не эффективность индустрии, имеет оборотную сторону. Ужесточение требований к риск-менеджменту, включая риск возникновения нагрузки на капитал при неудовлетворительных результатах стресс-тестирования, и введение фидуциарной ответственности на фоне одновременного сужения возможностей для инвестирования неизбежно приведут к снижению потенциальной доходности.

Нарастающие год от года требования к персоналу фондов, количеству и сложности проводимых процедур контроля, начиная с внутреннего контроля и ПОД/ФТ, заканчивая риск-менеджментом, а в дальнейшем, очевидно, и внутренним аудитом, введение нового плана счетов, новой специализированной отчетности, внедрение XBRL – все это ведет к росту затрат для крупных фондов, но для малых фондов такая нагрузка может стать критичной. Причем неспособность малых фондов к соблюдению всех требований и нормативов повлечет за собой сужение рынка, но не в формате консолидации за счет присоединения к крупным игрокам, а, скорее, к закрытию пенсионных программ и уходу вкладчиков с рынка НПО.

Безусловно, совершенствование нормативного поля в части пруденциального надзора, специализированной отчетности, процесса инвестирования необходимы, но весь вопрос в скорости, качестве и адекватности реализуемых мер заявленным целям. Нельзя не отметить, что ЦБ ведет себя открыто, привлекает к обсуждению проектов нормативных актов участников рынка, в том числе через СРО. Однако, к сожалению, немногие предложения и замечания участников рынка находят отражение в итоговых документах. Здесь можно привести примечательный пример. В конце прошлого года Федерация пенсионных фондов Нидерландов, страны с одной из лучших пенсионных систем в мире, начала диалог с регулятором, Нидерландским банком, нацеленный на снижение нагрузки на индустрию в части отчетности и другой информации, запрашиваемой регулятором.

*9) Каковы роль и место НПФ в современной пенсионной системе?*

Без негосударственных пенсионных фондов наша пенсионная система существовать просто не сможет. Она не сможет обеспечить достойный уровень жизни людям, выходящим на пенсию. Мы наблюдаем примеры в других развивающихся и развитых странах, подтверждающие необходимость предоставления дополнительных механизмов финансовых гарантий для граждан помимо государственных пенсионных программ. Государственный бюджет при любых условиях, при любых ценах на нефть, при любой внутренней экономической политике, которая проводится государством, не в состоянии выдержать нагрузку, которую оказывают текущие тенденции общемировой экономики. Прежде всего, это старение населения. То есть соотношение неработающего и работающего, это развитие медицины, увеличение степени автоматизации производств и процессов. Все это ведет к тому, что количество людей, способных делать отчисления для формирования пенсий, в том числе и для неработающих граждан, становится все меньше.

К примеру, расчеты на базе демографического прогноза Росстата показывают, что число людей трудоспособного возраста в расчете на одного пенсионера в России без учета миграционного притока в ближайшие десятилетия продолжит снижаться и с текущих примерно 2,5 человек на одного пенсионера к 2050 году опустится до 1,2-1,5 человек.

Возвращаясь к вопросу, НПФ должен играть ключевую роль наиболее близкого к будущему пенсионеру института для решения вопроса его пенсионного обеспечения. При том, что роль Пенсионного фонда России и государства также очень велики, но основной точкой входа в пенсионную систему, в моем понимании, должен быть именно негосударственный пенсионный фонд.

Кроме того, продукты НПФ являются единственной возможностью для сохранения приемлемого уровня дохода для людей с доходом выше среднего. Поскольку государственная программа в большей степени рассчитана на поддержку наименее защищенных слоев.

Отмечу, что проблема нашей пенсионной системы заключается в том, что за и так короткий срок существования системы уже неоднократно переписываются правила. С одной стороны, население не понимает того, что происходит, и соответственно – не доверяет этой системе и как следствие этого следствия – не рассматривает НПФ как инструмент для формирования своей пенсии.

*10) Как вам представляется будущее НПФ?*

НПФ – это достаточно сложный финансовый институт. Не только и не столько в силу технической сложности работы, важнее то, что его эффективная работа зависит от целого ряда факторов, на которые индустрия не в силах повлиять. Для этого нужен ликвидный, растущий, разнообразный фондовый рынок. На данный момент фонды зачастую чувствуют себя слонами в посудной лавке, пытаясь вести рутинную инвестиционную деятельность. Многие исследования Всемирного банка и ОЭСР говорят о необходимости появления возможности инвестирования в иностранные ценные бумаги, но всё же приоритетной задачей представляется развитие отечественного фондового рынка.

Фондам нужна финансовая, политическая и социальная стабильность, предсказуемость правового поля. Ведь в любой стране НПФ – это один из главных долгосрочных институциональных инвесторов, по сути обеспечивающих главный, альтернативный банковскому, коммерческий источник финансирования субъектам экономики.

Понятно также, что НПФ наиболее востребованы и эффективны в условиях стабильности пенсионной системы в целом. Мировой опыт показывает, что устойчивая и эффективная пенсионная система бывает только многоуровневой. Т.е. в нашей терминологии для этого нужны все три составляющие: распределительная, которая обеспечивает базовый минимум, но зависит от платежеспособности бюджета; фондируемая накопительная, то есть обеспечивающая баланс в условиях сложностей с бюджетом, частично учитывающая сегрегацию по размерам взносов; и третья – добровольная, независимая от первых двух и позволяющая реализовать практически любые пожелания участников системы.

Поэтому, как и всегда, мы верим в лучшее, но готовимся к худшему.

*11) Читаете ли вы журнал «Пенсионное обозрение»?*

На регулярной основе, к сожалению, не читаю. Иногда у вас появляются статьи людей, которых я знаю, и мнение которых мне интересно, в этом случае я читаю с особым вниманием.

*12) В завершение ваши пожелания читателям.*

Учитывая, что большая часть читателей журнала – участники финансового рынка, то есть наши коллеги, хочется пожелать всем нам преодолеть внутренние разногласия по ряду вопросов и сконцентрироваться на главной задаче – поднятии уровня финансовой грамотности населения через максимальную автоматизацию процессов, унификацию подходов к работе с различными видами рисков, а также умение организоваться на всех возможных площадках для принятия наиболее верных решений для отстаивания позиции отрасли.