 © Авторы статьи / Authors of the article

МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.12 EDN: PCBNID

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УСЛУГ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Научная статья

Вафин Э.Я.[1, *]
[1] ORCID : 0009-0009-5737-7822;
[1] Отделение Социального фонда России по Республике Татарстан, Казань, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (evafin0105[at]mail.ru)

Предложена: 19.08.2026; Принята: 30.10.2026; Опубликована: 17.11.2026

Аннотация

Статья посвящена исследованию инструментов управления финансовым потенциалом государственной системы услуг пенсионного обеспечения в условиях нарастающих демографических и бюджетных вызовов. Целью исследования является разработка и систематизация инструментального обеспечения управления финансовым потенциалом пенсионной системы на основе адаптации методов стратегического анализа, применяемых в корпоративном секторе, к условиям государственного управления. Методологическую основу составляют системный подход, методы стратегического анализа, в том числе матрица Бостонской консалтинговой группы, а также методы статистического анализа и социально-экономического прогнозирования. Установлено, что хроническая зависимость бюджета системы пенсионного обеспечения от межбюджетных трансфертов и снижение коэффициента замещения до 23,6% по итогам 2025 года обусловливают объективную необходимость применения комплексного инструментария управления финансовым потенциалом системы. Предложена матрица инструментов развития финансового потенциала пенсионной системы, основанная на логике модели БКГ и классифицирующая инструменты по четырём квадрантам: область малоэффективного, перспективного, оптимального и эффективного развития. Практическая значимость исследования состоит в возможности применения предложенного инструментария как на региональном, так и на федеральном уровнях управления пенсионной системой. Сделан вывод о том, что достижение финансовой устойчивости системы пенсионного обеспечения возможно лишь на основе комплексного применения параметрических, институциональных и накопительных инструментов.

Ключевые слова: финансовый потенциал, пенсионное обеспечение, Социальный фонд России, инструменты управления, матрица БКГ, страховые взносы, коэффициент замещения, программа долгосрочных сбережений, финансовая устойчивость, государственное управление.

TOOLS FOR MANAGING THE FINANCIAL CAPACITY OF THE STATE PENSION PROVISION SYSTEM

Research article

Vafin E.Y.[1, *]
[1] ORCID : 0009-0009-5737-7822;
[1] Department of the Social Fund of Russia for the Republic of Tatarstan, Kazan, Russian Federation

* Corresponding author (evafin0105[at]mail.ru)

Suggested: 19.08.2026; Accepted: 30.10.2026; Published: 17.11.2026

Abstract

The article examines the tools for managing the financial capacity of the state pension system in the context of growing demographic and budgetary challenges. The aim of the study is to develop and systematise the toolkit for managing the financial capacity of the pension system by adapting strategic analysis methods used in the corporate sector to the context of public administration. The methodological framework consists of a systems approach, methods of strategic analysis, including the Boston Consulting Group matrix, as well as methods of statistical analysis and socio-economic forecasting. It has been established that the chronic dependence of the pension system's budget on inter-budgetary transfers and the decline in the replacement rate to 23.6% by the end of 2025 create an objective need to apply a comprehensive set of tools for managing the system's financial potential. A matrix of tools for developing the pension system's financial capacity is suggested, based on the logic of the BCG model and classifying the tools into four quadrants: the areas of low-efficiency, promising, optimal and high-efficiency development. The practical significance of the study lies in the potential for the suggested tools to be applied at both regional and federal levels of pension system management. It is concluded that the financial sustainability of the pension system can only be achieved through the comprehensive application of parametric, institutional and funded instruments.

Keywords: financial capacity, pension provision, Social Fund of Russia, management tools, BCG matrix, insurance payments, replacement rate, long-term savings scheme, financial stability, public administration.

Введение

Современная государственная система пенсионного обеспечения функционирует в условиях одновременного роста социальных обязательств, изменения демографической структуры населения и высокой зависимости от

 © Авторы статьи / Authors of the article

бюджетного финансирования. Это усиливает необходимость поиска инструментов управления финансовым потенциалом, позволяющих обеспечить устойчивость системы в кратко- и долгосрочной перспективе.

Актуальность темы подтверждается официальными данными о параметрах бюджета Социального фонда России. На пенсионное обеспечение в 2025 году было направлено 12,5 трлн рублей для 40,5 млн граждан, а исполнение бюджета фонда сопровождалось заметной ролью трансфертов и необходимостью балансировки различных направлений социальных расходов. Одновременно коэффициент замещения по итогам 2025 года составил 23,6%, что существенно ниже международного ориентира в 40% и свидетельствует о снижении эффективности распределительной модели в части поддержания прежнего уровня доходов граждан после выхода на пенсию [1].

Цель исследования состоит в разработке и обосновании инструментов управления финансовым потенциалом государственной системы услуг пенсионного обеспечения. Научная новизна работы заключается в адаптации логики матрицы Бостонской консалтинговой группы к анализу финансового потенциала пенсионной системы и в интеграции этой схемы в логику публичного финансового менеджмента [2].

В настоящем исследовании объектом анализа выступает не механизм начисления пенсий гражданам (пенсионная формула), а процесс формирования и использования ресурсов Социального фонда России как институционального носителя финансового потенциала пенсионной системы. Под финансовым потенциалом пенсионной системы в работе понимается совокупность страховых, бюджетных, инвестиционных и накопительных ресурсов, которые могут быть мобилизованы и использованы Социальным фондом России для выполнения текущих и перспективных обязательств перед застрахованными лицами, включая ресурсы, доступные в текущем периоде, а также потенциально формируемые в будущем за счёт роста доходной базы и повышения эффективности управления [3]. Эффективность управления финансовым потенциалом пенсионной системы понимается как степень достижения баланса между уровнем пенсионного обеспечения граждан (измеряемым коэффициентом замещения и индивидуальным пенсионным коэффициентом) и финансовой нагрузкой на бюджет, а устойчивость — как способность системы своевременно и в полном объёме выполнять пенсионные обязательства в средне- и долгосрочной перспективе без критического роста зависимости от межбюджетных трансфертов [4], [5]. Именно эти два критерия — эффективность и устойчивость — рассматриваются в дальнейшем анализе как основные ориентиры при оценке предлагаемых инструментов управления.

Методы и принципы исследования

Методологическую основу исследования составляют системный подход, методы стратегического анализа, методы структурно-функциональной интерпретации и анализ официальных данных о бюджете Социального фонда России и развитии долгосрочных пенсионных сбережений. В качестве содержательной базы для построения модели использован приложенный диссертационный материал, переработанный с учётом современных параметров пенсионной системы [2].

Ключевым аналитическим инструментом выступает адаптированная матрица Бостонской консалтинговой группы. В исходной корпоративной логике, по мнению Г.Р. Ислакаевой, матрица Бостонской консалтинговой группы применима не только в корпоративном секторе, но и в системе государственного и муниципального управления, поскольку позволяет оценивать сбалансированность отраслевой структуры с точки зрения перспектив роста и способности генерировать доходы [6]. В настоящем исследовании логика матрицы переосмыслена применительно к задачам управления финансовым потенциалом пенсионной системы: вместо осей «рост рынка / доля рынка» используются оси «масштаб проблемы или инструмента» (локальный — масштабный) и «уровень принятия решений» (региональный — федеральный). Такая адаптация сохраняет ключевое преимущество исходной модели — способность одновременно учитывать величину и перспективность объекта — и позволяет ранжировать инструменты управления финансовым потенциалом по степени их стратегической значимости, а не просто перечислять их без приоритезации.

Использование методов стратегического анализа в государственном управлении представляется обоснованным, поскольку публичный сектор всё активнее заимствует инструменты оценки эффективности и планирования, ранее характерные для корпоративной среды. Это особенно важно в сфере пенсионного обеспечения, где управленческие решения должны учитывать не только текущие финансовые ограничения, но и длительные социальные последствия [7].

Основные результаты

В результате проведённого анализа установлено, что проблемы развития финансового потенциала пенсионной системы целесообразно группировать по двум признакам: масштабу и уровню принятия решений. Такая классификация позволяет встроить схему матрицы БКГ непосредственно в анализ государственной системы пенсионного обеспечения и использовать её как инструмент структурирования управленческих задач [2].

В табл. 1 представлена матрица проблем развития финансового потенциала пенсионной системы. Она демонстрирует, что локальные региональные затруднения связаны прежде всего с отсутствием автономии территориальных органов и жёсткой вертикалью управления, тогда как на федеральном уровне доминируют проблемы долгосрочной сбалансированности и недостаточности собственных финансовых источников [2].

Таблица 1 - Матрица проблем развития финансового потенциала пенсионной системы

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.12.1

Масштаб/уровень	Региональный	Федеральный
Локальный	I. Проблемы текущего момента и регионального значения	IV. Проблемы текущего момента федерального значения

 © Авторы статьи / Authors of the article

Масштаб/уровень	Региональный	Федеральный
	- ограниченная самостоятельность территориальных органов; - иерархичность структуры управления; - информационный сдвиг; - закрытый перечень функций на местах.	- высокая потребность в федеральном финансировании; - рост нагрузки на бюджет пенсионного обеспечения.
Масштабный	II. Проблемы регионального значения в перспективном периоде - усиление зависимости от федеральных дотаций; - отсутствие полномочий по выбору траектории развития системы.	III. Проблемы федерального значения в перспективном периоде - поиск баланса между устойчивостью системы и ростом благосостояния пенсионеров; - необходимость комплексной реформы.

Примечание: составлено по материалам диссертационного исследования [2]

Практическое значение данной группировки состоит в том, что она напрямую увязывает тип проблемы с адекватным уровнем управленческого воздействия. Так, проблема ограниченной самостоятельности территориальных органов (квадрант I) не может быть решена силами регионального отделения СФР и требует изменения нормативного регулирования на федеральном уровне, тогда как задача поиска баланса между устойчивостью системы и ростом благосостояния пенсионеров (квадрант III) затрагивает стратегию всей пенсионной реформы и напрямую влияет на коэффициент замещения и индивидуальный пенсионный коэффициент застрахованных лиц. Игнорирование такой дифференциации на практике приводит к тому, что федеральные меры (например, повышение пенсионного возраста) применяются для решения по существу региональных организационных проблем, что снижает общую эффективность управления финансовым потенциалом системы.

Следующим этапом стала классификация самих инструментов управления. В табл. 2 представлена схема матрицы БКГ применительно к инструментам развития финансового потенциала пенсионной системы. Её аналитическая ценность состоит в том, что она позволяет разделить действующие и перспективные инструменты по ожидаемой эффективности и масштабу влияния на систему [2].

Таблица 2 - Матрица инструментов развития финансового потенциала пенсионной системы

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.12.2

Масштаб/уровень	Региональный	Федеральный
Локальный	I. Область малоэффективного развития - бюрократические ограничения действующей модели; - низкая гибкость и автономность управления	IV. Область эффективного развития - страховые взносы; - федеральные трансферты; - инвестиционные доходы.
Масштабный	II. Область перспективного развития - системный подход к анализу ресурсного потенциала; - методологический контур управления; - социально-экономическое прогнозирование.	III. Область оптимального развития - пенсионная реформа 2019–2028 гг.; - интеграция фондов в СФР; - регулирование базы и тарифов страховых взносов; - развитие накопительных механизмов.

Примечание: по типу БКГ; составлено автором на основе адаптации модели БКГ к сфере государственного пенсионного управления [2]

Приведём пример практического применения матрицы. Инструменты из квадранта IV («область эффективного развития» — страховые взносы, федеральные трансферты, инвестиционные доходы) уже дают наибольший вклад в доходную часть бюджета СФР, поэтому управленческие усилия здесь должны быть направлены на повышение собираемости и снижение теневой занятости, что напрямую увеличивает индивидуальный пенсионный коэффициент застрахованных лиц и, соответственно, коэффициент замещения. Инструменты квадранта III («область оптимального

 © Авторы статьи / Authors of the article

развития» — пенсионная реформа 2019–2028 гг., интеграция фондов, регулирование тарифов, развитие накопительных механизмов) требуют системных институциональных решений и рассчитаны на горизонт нескольких лет: их реализация должна привести к росту нормы инвестиционных накоплений граждан и снижению зависимости бюджета от трансфертов. В отличие от инструментов квадранта I, обладающих низкой отдачей при высоких управленческих издержках, именно инструменты квадрантов III и IV обеспечивают наибольший прирост показателей эффективности пенсионной системы на единицу управленческих усилий.

Особое место в структуре финансового потенциала занимают базовые источники финансирования пенсионной системы и результаты их использования. Поэтому в основном разделе результатов исследования целесообразно представить также данные об инвестиционном доходе от размещения и инвестирования средств пенсионных накоплений, поскольку они характеризуют один из элементов доходной базы системы (таб.3).

Таблица 3 - Инвестиционный доход от размещения и инвестирования средств пенсионных накоплений за 2023-2025 гг

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.12.3

№	Наименование	2023, тыс.руб	2024, тыс.руб	2025, тыс.руб
1	Доходы от размещения средств, сформированных за счёт сумм страховых взносов на накопительную пенсию	23 051 844,2	33 287 606,7	40 164 714,4
2	Доходы от инвестирования средств пенсионных накоплений, перечисленные управляющими компаниями	23 017 911,9	33 252 945,6	40 142 049,6
3	Доходы от временного размещения средств и от реализации активов	718,8	1913,0	1917,5
4	Доходы от инвестирования средств, поступившие от государственной управляющей компании	33 213,5	31 180,3	20 747,3
5	Доходы от инвестирования средств выплатного резерва и пенсионных накоплений застрахованных лиц	19 807 786,9	40 520 209,4	48 273 591,9
Итого		65 911 475,3	107 093 855,0	128 603 020,7

Примечание: по ист. [1], [5], [6], [7]

Представленные данные показывают, что инвестиционный доход в 2025 году вырос по сравнению с 2023 годом, однако даже положительная динамика этого источника не способна компенсировать структурную нагрузку на пенсионную систему. Следовательно, инвестиционная составляющая должна рассматриваться не как автономное решение, а как один из элементов комплексной модели управления финансовым потенциалом. Однако сами по себе абсолютные суммы инвестиционного дохода являются макропоказателем и не отражают эффективность управления

 © Авторы статьи / Authors of the article

финансовым потенциалом накопительной составляющей пенсионной системы в расчёте на застрахованное лицо. Для содержательной оценки необходимо использовать относительные показатели эффективности: норму инвестиционных накоплений граждан (отношение прироста инвестиционного дохода к объёму пенсионных накоплений на начало периода) и динамику индивидуального пенсионного коэффициента (ИПК), который в соответствии со статьёй 15 Федерального закона от 28.12.2013 № 400-ФЗ «О страховых пенсиях» рассчитывается как отношение уплаченных за застрахованное лицо страховых взносов к нормативному размеру взносов, умноженное на максимальный годовой балл, равный 10 [15]. Так, при росте предельной базы для начисления страховых взносов с 1,917 млн рублей в 2023 году до 2,979 млн рублей в 2026 году номинальный рост инвестиционного дохода (с 65,9 млрд рублей в 2023 году до 128,6 млрд рублей в 2025 году, см. табл. 3) не транслируется автоматически в пропорциональный рост ИПК застрахованных лиц, поскольку последний определяется не абсолютной суммой инвестиционного дохода фонда, а отношением индивидуальных взносов к ежегодно пересматриваемой нормативной базе [16].

Обсуждение

Интерпретация полученных результатов показывает, что опора только на один параметрический инструмент, например повышение пенсионного возраста, не способна обеспечить одновременно финансовую устойчивость системы и рост уровня пенсионного обеспечения. Более устойчивый эффект возможен лишь при сочетании тарифных, институциональных, накопительных и организационно-управленческих решений [7]. А. Б. Урусова считает, что повышение эффективности российской пенсионной системы невозможно без устранения её ключевых внутренних дисбалансов: дефицита пенсионного бюджета, снижения покупательной способности пенсий, сложности формулы расчёта, наличия параллельных пенсионных режимов и недостаточной прозрачности распределения пенсионных прав; в качестве направлений совершенствования она предлагает минимизацию макроэкономических рисков, развитие цифровизации, более справедливую архитектуру пенсионных правил и создание условий для долгосрочных накоплений граждан [11].

В современных условиях особое значение приобретает развитие добровольной накопительной компоненты. Программа долгосрочных сбережений, действующая с 1 января 2024 года, позволяет формировать средства за счёт личных взносов, взносов работодателя, государственного софинансирования, переведённых пенсионных накоплений и инвестиционного дохода [12]. Государственная поддержка предусматривает софинансирование до 36 тыс. рублей в год, налоговый вычет на взносы до 400 тыс. рублей в год и гарантирование средств до 2,8 млн рублей [13]. Эти параметры формируют институциональную основу для расширения частного участия в укреплении финансового потенциала пенсионной системы.

С точки зрения публичного менеджмента значимым представляется и тот факт, что на 2026 год Социальный фонд России планировал направить свыше 13 трлн рублей на пенсионное обеспечение, что дополнительно подчёркивает масштаб финансовой нагрузки на систему [14]. Поэтому использование матричного подхода позволяет не только описать проблемы, но и ранжировать инструменты по степени стратегической значимости, что повышает качество управленческих решений в сфере пенсионного обеспечения.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что финансовый потенциал государственной системы услуг пенсионного обеспечения следует рассматривать как результат взаимодействия страховых, бюджетных, инвестиционных и накопительных источников. Его эффективное управление невозможно без системной координации инструментов, различающихся по масштабу, уровню применения и ожидаемому результату.

Включение схемы матрицы БКГ и таблиц непосредственно в раздел основных результатов позволило наглядно представить как проблемные зоны, так и инструменты их преодоления. Это соответствует требованиям к научной статье, предполагающим тесную связь текста с графическими материалами и аналитическую интерпретацию представленных данных.

Перспектива дальнейших исследований связана с разработкой количественной методики оценки положения отдельных инструментов в матрице и с формированием системы индикаторов мониторинга финансового потенциала пенсионной системы в динамике.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Колоскова Н.В., Сибирский университет потребительской кооперации, Новосибирск Российская Федерация
DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.12.4

Review

Koloskova N.V., Siberian University of Consumer Cooperation, Novosibirsk Russian Federation
DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.12.4

Список литературы / References

1. Оперативный доклад о ходе исполнения бюджета Фонда пенсионного и социального страхования РФ за январь–декабрь 2025 года // Счётная палата Российской федерации. — 2026. — URL: Https://ach.gov.ru/upload/iblock/b80/r6og02f5c70arn2ze4hmnoqgh5o4q6/Operdoklad-IV-2025-SFR.pdf (дата обращения: 25.07.26)

2. Вафин Э.Я. Развитие методологии прогнозирования ресурсного потенциала государственной системы услуг пенсионного обеспечения : дис. ... д-ра наук: 5.2.3., 5.2.4 : защищена 2024-07-24 : утв. 2024-11-01 / Э.Я. Вафин. — Казань, 2024. — 424 с.

 © Авторы статьи / Authors of the article

3. Вафин Э.Я. Ресурсный потенциал как источник формирования государственной пенсионной системы / Э.Я. Вафин, С.В. Киселев // Фундаментальные исследования. — 2023. — 11. — С. 89–94. — URL: https://fundamental-research.ru/article/view?id=43523 (дата обращения: 22.07.26).

4. Биткина И.К. Влияние структурных факторов на финансовую стабильность европейских пенсионных систем / И.К. Биткина // Современная Европа. — 2021. — 6. — С. 128–132.

5. Сильчук А.А. Повышение финансовой устойчивости пенсионной системы Российской Федерации dis.. ...Candidate of Economic Sciences: 08.00.10 : защищена 2016-09-12 : утв. 2016-12-12 / А.А. Сильчук. — Москва: 2016. — 160 с.

6. Ислакаева Г.Р. Использование матрицы Бостонской консалтинговой группы в разработке стратегий развития корпораций и государства / Г.Р. Ислакаева // Вестник УГНТУ. — 2020. — 3. — С. 116–122.

7. Вафин Э.Я. Пенсионное обеспечение / Э.Я. Вафин, С.В. Киселев, М.Н. Максимова. — Москва: КноРус, 2022. — 533 с.

8. Российская Федерация. Об исполнении бюджета Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации на 2023 год — [29 (часть II)-е изд]. — Москва: Собрание законодательства Российской Федерации, 2024.

9. Российская Федерация. Об исполнении бюджета Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации на 2024 год — [30 (часть II)-е изд]. — Москва: Собрание законодательства Российской Федерации, 2025.

10. Проект федерального закона № 1260115-8 Об исполнении бюджета Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации на 2025 год // Система обеспечения законодательной деятельности (СОЗД). — 2026. — URL: https://sozd.duma.gov.ru/bill/1260115-8. (дата обращения: 25.07.26)

11. Урусова А.Б. Оценка возможностей повышения эффективности функцинирования пенсионной системы / А.Б. Урусова // Сибирская финансовая школа. — 2022. — 2. — С. 136–143.

12. Программа долгосрочных сбережений (ПДС) // Министерство финансов Российской Федерации. — 2024. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/pds?. (дата обращения: 25.07.26)

13. С 2024 года в России заработает Программа долгосрочных сбережений // Банк России. — 2023. — URL: https://cbr.ru/press/event/?id=16870&. (дата обращения: 25.07.26)

14. Российская Федерация. О бюджете Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов — [48 (часть III)-е изд]. — Москва: Собрание законодательства Российской Федерации, 2025.

15. Российская Федерация. О страховых пенсиях : Федеральный закон №400-ФЗ — [296-е изд]. — Москва.: Российская газета, 2013.

16. Что такое ИПК для расчета пенсии? // ВТБ Пенсионный фонд. — 2024. — URL: https://vtbnpf.ru/press/articles/chto-takoe-ipk-dlya-rascheta-pensii/. (дата обращения: 25.07.26)

Список литературы на английском языке / References in English

1. Operativnii doklad o khode ispolneniya byudzheta Fonda pensionnogo i sotsialnogo strakhovaniya RF za yanvar–dekabr 2025 goda [Operation report on the execution of the budget of the Pension and Social Insurance Fund of the Russian Federation for January – December 2025] // Accounts of Chamber of the Russian Federation. — 2026. — URL: Https://ach.gov.ru/upload/iblock/b80/r6og02f5c70arn2ze4hmnoqgh5o4q6/Operdoklad-IV-2025-SFR.pdf (accessed: 25.07.26) [in Russian]

2. Vafin E.Ya. Razvitie metodologii prognozirovaniya resursnogo potentsiala gosudarstvennoi sistemi uslug pensionnogo obespecheniya [Development of a methodology for forecasting the resource potential of the state pension service system] : dis....Doctor of Sciences: 5.2.3., 5.2.4 : defense of the thesis 2024-07-24 : approved 2024-11-01 / E.Ya. Vafin. — Kazan, 2024. — 424 p. [in Russian]

3. Vafin E.Ya. Resursnii potentsial kak istochnik formirovaniya gosudarstvennoi pensionnoi sistemi [Resource potential as a source for the formation of the state] / E.Ya. Vafin, S.V. Kiselev // Fundamentalnie issledovaniya [Fundamental research]. — 2023. — 11. — P. 89–94. — URL: https://fundamental-research.ru/article/view?id=43523 (accessed: 22.07.26). [in Russian]

4. Bitkina I.K. Vliyanie strukturny'x faktorov na finansovuyu stabil'nost' evropejskix pensionny'x sistem [The impact of structural factors on the financial stability of European pension systems] / I.K. Bitkina // Contemporary Europe. — 2021. — 6. — P. 128–132. [in Russian]

5. Sil'chuk A.A. Povy'shenie finansovoj ustojchivosti pensionnoj sistemy' Rossijskoj Federacii [Enhancing the financial sustainability of the pension system of the Russian Federation] dis.....of PhD in : 08.00.10 : defense of the thesis 2016-09-12 : approved 2016-12-12 / A.A. Сильчук. — Moscow: 2016. — 160 p. [in Russian]

6. Islakaeva G.R. Ispol'zovanie matricy' Bostonskoj konsaltingovoj gruppy' v razrabotke strategij razvitiya korporacij i gosudarstva [Use of the Boston Consulting group matrix in Developing corporate and government development strategies] / G.R. Islakaeva // Bulletin of USPTU. — 2020. — 3. — P. 116–122. [in Russian]

7. Vafin E'.Ya. Pensionnoe obespechenie [Pension Provision] / E'.Ya. Vafin, S.V. Kiselev, M.N. Maksimova. — Moscow: KnoRus, 2022. — 533 p. [in Russian]

8. Russian Federation. Ob ispolnenii byudzheta Fonda pensionnogo i sotsialnogo strakhovaniya Rossiiskoi Federatsii na 2023 god [On the execution of the budget of the Pension and social insurance Fund of the Russian Federation for 2023] — [29 (часть II) edition]. — Moscow: Collection of legislation of the Russian Federation, 2024. [in Russian]

9. Russian Federation. Ob ispolnenii byudzheta Fonda pensionnogo i sotsialnogo strakhovaniya Rossiiskoi Federatsii na 2024 god [On the execution of the budget of the Pension and social insurance Fund of the Russian Federation for 2024] — [30 (часть II) edition]. — Moscow: Collection of legislation of the Russian Federation, 2025. [in Russian]

 © Авторы статьи / Authors of the article

10. Proekt federal'nogo zakona № 1260115-8 Ob ispolnenii byudzheta Fonda pensionnogo i social'nogo straxovaniya Rossijskoj Federacii na 2025 god [Draft Federal Law № 1260115-8 On the execution of the budget of the Pension and social insurance Fund of the Russian Federation] // Legislative Support System. — 2026. — URL: https://sozd.duma.gov.ru/bill/1260115-8. (accessed: 25.07.26) [in Russian]

11. Urusova A.B. Ocenka vozmozhnostej povy'sheniya e'ffektivnosti funkcinirovaniya pensionnoj sistemy' [Assesing opportunities to improve the efficiency of the pension system] / A.B. Urusova // Siberian Financial School. — 2022. — 2. — P. 136–143. [in Russian]

12. Programma dolgosrochny'x sberezhenij (PDS) [Long-term savings programme] // Ministry of finance of the Russian Federation. — 2024. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/pds?. (accessed: 25.07.26) [in Russian]

13. S 2024 goda v Rossii zarabotaet Programma dolgosrochny'x sberezhenij [Russia's Long-term saving progamme to be launched in 2024] // Bank of Russia. — 2023. — URL: https://cbr.ru/press/event/?id=16870&. (accessed: 25.07.26) [in Russian]

14. Russian Federation. O byudzhete Fonda pensionnogo i sotsialnogo strakhovaniya Rossiiskoi Federatsii na 2026 god i na planovii period 2027 i 2028 godov [On the budget of the Pension and social insurance Fund of the Russian Federaion for 2026 and for the planning period of 2027 and 2025] — [48 (часть III) edition]. — Moscow: Collection of legislation of the Russian Federation, 2025. [in Russian]

15. Russian Federation. O straxovy'x pensiyax [On Insurance Pensions] : Federal Law №400-ФЗ — [296 edition]. — Moscow.: Rossijskaya gazeta, 2013. [in Russian]

16. Chto takoe IPK dlya rascheta pensii? [What is the individual pension coefficient (IPC) for pension calculation?] // VTB Pension fund. — 2024. — URL: https://vtbnpf.ru/press/articles/chto-takoe-ipk-dlya-rascheta-pensii/. (accessed: 25.07.26) [in Russian]