

казників за процесами та підвищення якості кадрового забезпечення підприємств роздрібною торгівлі.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
2. Система менеджмента качества. Требования: ISO 9001-2008 [Электронный ресурс] : [пер. с англ.]. – Режим доступа : <http://www.iso.org>
3. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : [пер. с англ.] / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб. : Изд-во С-Петербургского ун-та, 1997. – 332 с.
4. Davenport T. N. Process innovation: reengineering work through information technologic / T. N. Davenport. – Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.

УДК 331.6

## КОРПОРАТИВНА ПЕНСІЙНА ПРОГРАМА В РАМКАХ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

К. В. Сичова

В умовах фінансово-економічної кризи, коли багато підприємств відчувають дефіцит коштів для вирішення своїх виробничих завдань, роботодавці та власники підприємств прагнуть до скорочення витрат на персонал, унаслідок чого відбувається згортання соціальних і інвестиційних програм. Як свідчить досвід багатьох західних країн і Росії, доволі позитивно в ролі складової системи соціального захисту своїх працівників зарекомендували себе корпоративні пенсійні програми підприємств. Такі програми згідно з Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» реалізуються недержавними пенсійними фондами (НПФ). Сьогодні корпоративні пенсії широко розповсюджені в США, Канаді та країнах ЄС. Однак в Україні подібна складова соціального захисту та мотивації працівників включена в кадрову політику незначної кількості підприємств.

Аналізуючи доцільність використання корпоративних пенсійних програм (КПП) як додаткової складової мотиваційної політики вітчизняних підприємств у період економічної кризи, багато вітчизняних роботодавців відзначають несвоєчасність і недоцільність їх упровадження на підприємствах. Проте закордонний досвід у цій сфері доводить помил-

ковість такої позиції. Наприклад, у США КПП поширилися в 30-х рр. минулого сторіччя саме через необхідність ліквідації наслідків «великої депресії» і недопущення соціальних вибухів у майбутньому. На початку 1940-х рр. у США тільки 25 % працівників були учасниками НПФ, а на початку 80-х рр. цей показник становив 50 %. Досить активно розвивались такі програми в Німеччині та Японії, які через поразку в другій світовій війні відчували складне економічне становище. В цих країнах КПП виконували не тільки соціальну функцію, але й застосовувалися роботодавцями з метою відновлення підприємств за рахунок податкових преференцій та інвестиційних можливостей пенсійних фондів.

Дослідженням питання функціонування та розвитку недержавних пенсійних фондів, які співпрацюють із підприємствами з метою надання різноманітних пенсійних програм їх працівникам, займаються такі вітчизняні автори, як А. Бахмач, А. Ткач, М. Цитрицька, С. Чигир. У їх статтях висвітлюються особливості поточного розвитку НПФ в Україні [1], визначаються основні перспективи та проблеми їх розвитку в умовах фінансової кризи [2, 3], розглядаються сутність і принципи функціонування корпоративних пенсійних схем

[4]. Сучасна нестабільна економічна ситуація в світі, яка відображається на фінансовому стані українських підприємств і неможливості забезпечувати соціальні гарантії для працівників, обумовлює необхідність продовження вивчення даної теми, зокрема в напрямі використання корпоративних пенсійних програм з метою стабілізації фінансової та мотиваційної політики підприємств.

Метою статті є аналіз корпоративної пенсійної програми як складової кадрової політики підприємства, виявлення фінансових і мотиваційних переваг її використання.

Згідно з нормами фінансової звітності IAS 19 «Employees Benefits», передбаченої Міжнародним стандартом, корпоративні пенсії – це вид винагороди працівникам через закінчення їхньої трудової діяльності. Отже, КПП – це план формування пенсійних накопичень працівників за рахунок сплати роботодавцем і працівниками внесків у НПФ з метою заміщення (компенсації) втрати частини доходу (заробітку) пенсійними виплатами через вихід на пенсію за віком, за вислугою років, інвалідністю або іншими обставинами, за рахунок активів НПФ. У світовій практиці КПП має також назву «пенсійна програма підприємства», «пенсійний план підприємства» або «пенсійна схема підприємства».

Формування корпоративної пенсійної програми на підприємстві передбачає підписання контракту з НПФ і сплату роботодавцем на користь своїх працівників пенсійних внесків у НПФ. Останні являють собою додаткову до зарплати мотивацію персоналу (неоподатковуваний дохід працівників у формі індивідуальних пенсійних накопичень) без витрат для підприємства на сплату податків і зборів, як це мало б бути у разі виплати премій або бонусів за вислугу років або результати роботи. Розміри пенсійних внесків встановлює і змінює роботодавець залежно від посади, стажу, віку працівника, що стимулює людей до довгострокової роботи і кар'єрного росту. Можливі також інші варіанти, в тому числі, і за участю працівників, коли на 1 грн внеску працівника, підприємство в залежності від стажу, посади, віку працівника також вносить певну суму,

що обумовлює прибутковість таких внесків на рівні 100 % річних. Такі пенсійні програми особливо доцільні серед працівників з високою фінансовою грамотністю. Що стосується індивідуальних пенсійних програм для роботодавця і топ-менеджерів, то їм, як правило, не потрібно платити внески зі своєї зарплати, а залишається тільки укласти пенсійний контракт між НПФ і підприємством, згідно з яким воно (в рамках КПП) буде сплачувати внески на їх користь.

Визначимо переваги участі в НПФ для роботодавців і працівників. Головною перевагою використання КПП для роботодавців є можливість легітимного використання коштів підприємства для формування і росту індивідуальних пенсійних накопичень. Для працівників же, по-перше, це додаткові гарантії фінансового благополуччя після виходу на пенсію, незалежно від одержання пенсії чи допомоги від держави. Розмір виплат з НПФ залежить винятково від суми сплачених внесків, періоду накопичень, отриманого НПФ доходу й обраного його учасником терміну виплат. Крім того, учасник пенсійного фонду має можливість достроково вийти на пенсію за бажанням чи у разі необхідності в межах 10 років від встановленого державою пенсійного віку (чоловіки у віці 50–70 років, жінки – в 45–65 років).

По-друге, право власності та спадкування на накопичені пенсійні кошти, включаючи власні внески учасника, внески на його користь від третіх осіб і весь інвестиційний дохід, одержаний НПФ, як у період накопичення коштів, так і в період виплат. На відміну від державної пенсії, учасник має право у разі виїзду з України на ПМП за кордон одержати з НПФ усі належні йому суми. Велике значення має також те, що відповідно до Закону України «Про податок з доходів фізичних осіб», пенсійні внески, сплачені на користь учасника НПФ підприємством чи членами родини, на відміну від зарплати та інших доходів, не підлягають оподаткуванню. Учасник одержує також право на податковий кредит (повернення «переплаченої» суми податку) за умови подачі їм податкової декларації, якщо сума щомісячно-

го внеску, сплаченого у НПФ, не перевищить 15 % зарплати і поріг у 940 грн (для 2009 р.) у розрахунку на місяць [5].

Таким чином, якщо для працівника переваги від існування на підприємстві КПП проявляться лише в майбутньому, то для підприємства вигоди використання пенсійних програм помітні відразу. Використання КПП підприємством за допомогою НПФ дає можливість більш ефективно впливати на:

- формування додаткової мотивації персоналу – розширення компенсаційного (соціального) пакета працівників за рахунок включення корпоративного пенсійного забезпечення. В останньому випадку роботодавець відповідно до законодавства не має зобов'язань щодо обов'язкової сплати пенсійних внесків у НПФ, якщо це неможливо у разі зміни умов ведення бізнесу;

- проведення ефективної кадрової політики – встановлення роботодавцем правил розрахунку сум пенсійних внесків у НПФ (диференціація згідно зі стажем, віком і посадою), що може бути використане ним для заохочення, утримання на підприємстві або залучення окремих дефіцитних груп працівників;

- одержання доступу до довгострокового та відносно недорогого інвестиційного ресурсу (пенсійних активів) – придбання за пенсійні кошти (за умови достатніх обсягів пенсійних внесків підприємства) компанією з управління активами НПФ цінних паперів і інших активів в інтересах підприємства та його партнерів. Це передбачає поступову заміну одноразових виплат звільнених на пенсію з бюджету підприємства на пенсійні виплати з НПФ – планомірне накопичення коштів у НПФ за рахунок інвестиційного доходу, що сприятиме зниженню фінансового й організаційного навантаження в моменти виплат. Також використання КПП дає можливість підприємству заощаджувати кошти на витратах з підбору та навчання персоналу;

- оптимізацію витрат на реалізацію соціальних програм і виконання зобов'язань згідно з колективним договором за рахунок використання податкових пільг для НПФ – використання КПП дає можливість підприємству

зменшувати відрахування на сплату податку на прибуток.

Сьогодні дуже актуальним стає питання відносно необхідності підвищення соціальних стандартів, зокрема мінімальної заробітної плати. Однак проти цього виступає більшість роботодавців, пояснюючи свою позицію тим, що це призведе до зростання і видатків на оплату праці. В умовах економічної нестабільності це також може призвести до падіння курсу національної валюти, зниження прибутків, а внаслідок цього – до нового скорочення чисельності персоналу.

У цих умовах реальною альтернативою підвищенню рівня заробітної плати (доходу) працівників може стати включення до соціальних пакетів підприємств корпоративних пенсійних схем. Для прикладу розглянемо досвід одного з найстарших підприємств України – ВАТ «Єнакіївський металургійний завод» (ВАТ «ЄМЗ»). 2007 р. середня заробітна плата одного працівника на ВАТ «Єнакіївський металургійний завод» становила 1983 грн, що на 39,6 % більше проти 2006 р., тобто зростання заробітної плати становить у середньому 3,3 % на місяць. Середньооблікова чисельність працівників підприємства станом на 31.12.2007 р. становила 7872 особи.

Станом на 31.12.2007 р. на ВАТ «ЄМЗ» працювало 1546 пенсіонерів, у тому числі: на пільгових умовах – 978 осіб, за віком – 257 осіб, за інвалідністю – 311 осіб. З 1235 пенсіонерів, які отримували пенсію за віком на пільгових умовах, 30 осіб – інваліди II і III групи. Отже, загальна чисельність інвалідів, які працювали на підприємстві станом на 31.12.2007 р. становила 341 особу. У разі звільнення працівника з підприємства через вихід на пенсію за віком йому виплачується одноразова допомога, залежно від безперервного стажу роботи на підприємстві, в розмірі 1500 грн, якщо стаж налічує 15–20 років та 3000 грн – якщо стаж становить 25 років [6].

У табл. 1 наведені результати розрахунків альтернативних компенсаційних варіантів підвищення доходу працівників підприємства.

Таблиця 1

**Дохід працівників і витрати підприємства за  
різних варіантів кадрової політики**

Доходи та витрати	Зміна параметрів доходу та витрат, грн			
	1 варіант	2 варіант	3 варіант	4 варіант
	зарплата без змін	підвищення зарплати на 3,3 %	зарплата без змін за умови сплати 3 % внеску в НПФ	підвищення зарплати на 2 % та сплата 1,3 % внеску в НПФ
Для роботодавця				
1. Всього нараховано	1983,00	2048,44	1983,00	2022,66
2. Нарахування на заробітну плату – внески в:				
2.1. Пенсійний фонд (33,2 %)	658,36	680,08	658,36	671,52
2.2. Фонд обов'язкового соціального страхування на випадок безробіття (1,3 %)	25,78	26,63	25,78	26,29
2.3. Фонд соціального страхування через тимчасову втрату працездатності (1,5 %)	29,75	30,73	29,75	30,34
2.4. Фонд обов'язкового соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань (2 %)	39,66	40,97	39,66	40,45
2.5. Усього нарахувань	753,54	778,41	753,54	768,61
2.6. Витрати роботодавця на оплату праці (зарплата + нарахування) (п. 1 + п. 5.5)	2736,54	2826,85	2736,54	2791,27
2.7. Підвищення затрат на оплату праці одного працівника	–	90,31	0,00	54,73
2.8. Підвищення витрат на сплату внесків до НПФ на одного працівника	–	0,00	65,44	25,78
3. Економія коштів на одного працівника	–	–	24,87	9,80
4. Загальна економія коштів за рік	–	–	2349019,284	925371,23
Для працівника				
6. Заробітна плата, грн	1983,00	2048,44	1983,00	2022,66
7. База оподаткування зборів і внесків	1983,00	2048,44	1983,00	2022,66
8. Утримано з доходу – внески в:				
8.1. Пенсійний фонд (2 %)	39,66	40,97	39,66	40,45
8.2. Фонд обов'язкового соціального страхування на випадок безробіття (0,5 %)	9,92	10,24	9,92	10,11
8.3. Фонд соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності (1,0 %)	19,83	20,48	19,83	20,23
8.4. Профспілку (1 %)	19,83	20,48	19,83	20,23
8.5. Податок з доходу фізичних осіб (15 %)	287,04	296,51	287,04	292,78
8.6. Всього утримано	376,27	388,69	376,27	383,80
8.7. Підвищення розміру відрахувань	0,00	12,42	0,00	7,53
9. Заробітна плата на руки (чиста)	1606,73	1659,75	1606,73	1638,86
10. Підвищення доходу працівника порівняно з 2006 р.:				
10.1. За місяць (Дп. 9 – п. 8.7 + п. 2.8)	–	53,02	65,44	57,91
10.2. За рік (п. 10.1. · 12)	–	636,26	785,27	694,96

З табл. 1 видно, що збільшення доходу працівників за рахунок включення в компенсаційний пакет внесків у НПФ є можливою альтернативою направлення такої ж частини доходу підприємства (чи принаймні її половини) на підвищення заробітної плати. Зазначимо, що відкладені щомісяця на пенсійний рахунок працівника в НПФ суми інвестуються фондом

з метою захисту від інфляції і збільшення накопичень за рахунок інвестиційного доходу.

Використовуючи розрахунки, наведені в табл. 1, розрахуємо (табл. 2) показник чистого прибутку підприємства за різних варіантів кадрової політики (використаємо умовні значення показників валового доходу та валових видатків).



Таблиця 2

**Порівняльна таблиця прибутків і видатків підприємства в умовах підвищення заробітної плати та сплати внесків до НПФ**

Параметр економіки підприємства (грн на одного працівника)	Заміна параметрів в умовах		
	незмінного розміру заробітної плати	підвищення заробітної плати	сплаченого внеску в НПФ
1. Валовий дохід (виручка) на одного працівника (п. 2/п. 1), тис. грн	20000,00	20000,00	20000,00
2. Валові витрати, в тому числі (п. 3 + п. 5):	17000	17090,31	17065,44
2.1. Нарахована зарплата	1 983	2 048	1 983
2.2. нарахування на заробітну плату	753,54	778,41	753,54
2.3. внески в НПФ	0,00	0,00	65,44
3. Підвищення валових витрат	0,00	90,31	65,44
3.1. За рахунок оплати праці	0,00	90,31	0,00
3.2. За рахунок внесків у НПФ	0,00	0,00	65,44
4. Скорочення суми страхових зборів	0	0	24,87
5. Доход підприємства до оподаткування (п. 3 – п. 4)	3000,00	2909,69	2934,56
6. Сума податку на прибуток (25 %) (п. 7 · 25 %)	750,00	727,42	733,64
7. Чистий прибуток (дохід) (п. 5 – п. 6)	2250,00	2182,27	2200,92

З табл. 2 видно, що збільшення доходу працівників за рахунок включення в соціальний пакет сплати роботодавцем внесків у НПФ дозволяє зменшити загальні витрати підприємства і базу розрахунку податку на прибуток, збільшити частину коштів, яка залишиться в розпорядженні підприємства після сплати податків і зборів. Останні, в свою чергу, можуть бути спрямовані на розвиток виробництва, реалізацію соціальних програм, закріплення кадрів, виплату дивідендів акціонерам, вирішення інших, у тому числі інвестиційних завдань.

Підбиваючи підсумок, треба наголосити на тому, що, безумовно, головним фактором мотивації працівників, основою їх фінансового добробуту є заробітна плата та безперервне її зростання. Однак складна економічна ситуація в країні, яка характеризується дефіцитом коштів і необхідністю згортання мотиваційних і соціальних програм, потребує від підприємств якомога більшого зниження видатків. Тому з метою збільшення доходу працівників доцільно створити на підприємстві корпоративні пенсійні системи з участю НПФ. Це дозволить досягти консенсусу між потребами та бажаннями як підприємців, так і працівників, не допустити соціальних конфронтацій.

Пенсійна програма, реалізована на базі НПФ, може стати дієвим інструментом управління персоналом, участь у якій значною мірою дозволить знизити соціальну напруженість і вирішити інші кадрові проблеми.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бахмач А. Негосударственные пенсионные фонды: статистика, перспективы / А. Бахмач // Вестник Пенсионного фонда Украины. – 2008. – № 9. – С. 14–15.
2. Чигирь С. Испытание для негосударственных пенсионных фондов / С. Чигирь // Вестник Пенсионного фонда Украины. – 2008. – № 12. – С. 36–37.
3. Цитрицкая М. Стоит ли становится вкладчиком НПФ в условиях финансового кризиса / М. Цитрицкая // Вестник Пенсионного фонда Украины. – 2009. – № 4. – С. 28–29.
4. Ткач А. Пенсионная программа предприятия: кому, зачем и почему / А. Ткач // Финансовый директор. – 2008. – № 11–12. – С. 38–44.
5. Латік В. Основні показники життя населення / В. Латік // Праця і зарплата. – 2009. – № 42 (670) 11 листоп. – С. 8.
6. Офіційний сайт ВАТ «Снаківський металургійний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.emz.com.ua>.