

УДК 331.5

Зубик С.П., науковий співробітник відділу грошово-кредитних відносин ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", вул. Панаса Мирного, 26, м. Київ, 01011, Україна, e-mail: zubyk.sergiy@gmail.com

КОРПОРАТИВНЕ ПЕНСІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Посилення корпоративної соціальної відповідальності є глобальною тенденцією розвитку суспільства з другої половини минулого століття. Таке посилення стало реакцією на тиск стейкхолдерів (зацікавлених сторін: власників, менеджменту та персоналу, суспільства та місцевих громад) та результатом еволюції наукових знань, підходів і практики корпоративного управління, втілених у концепції стратегічного управління. Корпоративне пенсійне забезпечення є проявом корпоративної соціальної відповідальності та має на меті збільшення внутрішніх ресурсів корпорації шляхом формування вищого рівня довіри та лояльності персоналу, поліпшення морального клімату в колективі, розвитку позитивних мотиваційних настанов тощо. Додатковим фактором розвитку корпоративного пенсійного забезпечення стало запровадження багатокomпонентних пенсійних моделей у багатьох країнах, однією з базових опор яких є недержавне пенсійне забезпечення. Як зазначається у численних дослідженнях провідних міжнародних фінансових інститутів, корпоративне пенсійне забезпечення набуває особливого значення у країнах з низьким та середнім рівнем доходів населення, оскільки може ефективно доповнити інші базові елементи пенсійної системи, забезпечити прийнятні коефіцієнти заміщення для задіяних у формальному секторі груп населення з відносно вищими доходами та стримати зростання фіскальних витрат. В Україні роботодавці рідко включають пенсійний компонент у корпоративні соціальні пакети та використовують його в корпоративному управлінні. Відносна незатребуваність корпоративного пенсійного забезпечення пояснюється тим, що за низької заробітної плати, високого рівня безробіття тощо роботодавці зазвичай використовують небагатий арсенал інструментів управління персоналом, обмежуючись покращенням оцінки праці та підвищенням заробітної плати. Слід очікувати, що економічна асоціація України з Європейським Союзом спонукатиме вітчизняні корпорації переглянути базові підходи щодо організації управління, переорієнтовуючи їх на забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Реалізація концепції стратегічного управління передбачатиме впровадження якісних змін у політику управління персоналом, інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності у власну корпоративну стратегію. Підвищення конкуренції за трудові ресурси, зумовлене, зокрема, зменшенням чисельності економічно активного населення, посиленням трудової міграції до інших країн тощо змусить корпорації приділяти більше уваги корпоративним пенсійним планам, які є найкращим способом утримання працівників і залучення нових.

Ключові слова: корпоративне пенсійне забезпечення, стратегічне управління, теорія стейкхолдерів, корпоративна соціальна відповідальність, соціальний пакет, багатокomпонентна модель пенсійної системи, недержавне (добровільне) пенсійне забезпечення, пенсійні внески.

Zubyk S.P., research fellow, Department for Monetary Relations, Institute for Economics and Forecasting National Academy of Sciences of Ukraine, 26, Panasa Myrnoho Str., Kyiv, 01011, Ukraine, e-mail: zubyk.sergiy@gmail.com

© Зубик С.П., 2018

CORPORATE PENSIONS AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Strengthening of corporate social responsibility is the global trend of social development from the second half of the last century. Such strengthening has become a response to the stakeholders (owners, management and personnel, society and local communities, other interested groups) pressure and as the result of the scientific knowledge evolution, as well as approaches and practices of corporate governance embodied in the concept of strategic management. Corporate pensions is measure of the corporate social responsibility with the goal to increase internal resources corporations through the formation of a higher level of staff's trust and loyalty, improvement of the moral climate in the team, development of positive motivation, etc. An additional factor of the development of corporate pension has been the introduction of multi-component pension models in many countries, the basic pillar of which is non-government pensions. According to numerous researches corporate pensions are of particular importance in low and middle income countries. In such countries corporate pensions can effectively supplement other basic elements of the pension system, to provide acceptable replacement rates and to restrain fiscal expenditures. In Ukraine employers rarely include the retirement component in their own social packages and apply it in corporate governance. Such unclaimed corporate pension provision is explained by the fact that salaries are low, unemployment rate is high, etc. Employers usually use a poor arsenal of personnel management tools (primarily improvement of labor assessment and wage increases). The economic association of Ukraine with the European Union can give impetus to corporations to change basic approaches in the management organization and reorientation to provide competitive advantages in the long-term prospective. Implementation of the strategic management concept will involve introducing qualitative changes in the policy of personnel management, integrating the principles of corporate social responsibility into its own corporate strategy. Increased competition for labor resources, caused by, in particular, the reduction of the of economically active population, strengthened labor migration to other countries, etc., and will force corporations to pay more attention to corporate pension plans, which are the best way to retain employees and attract new ones.

Keywords: *corporate pension, strategic management, stakeholder theory, corporate social responsibility, social package, multipillar pension system, voluntary retirement savings, pension contributions.*

Комплексна реформа пенсійної системи передбачає, крім параметричних заходів, проведення заходів системного характеру, у тому числі впровадження накопичувальних принципів і диверсифікацію джерел отримання пенсії. Недержавному пенсійному забезпеченню, яке фактично асоціюється з корпоративним сектором економіки, відводиться роль однієї з базових “опор” сучасної багатокомпонентної пенсійної системи, за допомогою якої можливе забезпечення реалізації системних заходів. Водночас для корпорацій корпоративне пенсійне забезпечення мало б стати важливою складовою політики корпоративної соціальної відповідальності та дієвим інструментом управління персоналом.

Хоча базове законодавство, що визначає засади корпоративного пенсійного забезпечення та регулює правовідносини, пов'язані з цією діяльністю¹, було прийняте в Україні ще у 2003 р., запровадження корпораціями власних пенсійних планів є, скорі-

¹ Закон України “Про недержавне пенсійне забезпечення” від 09.07.2003 р. № 1057-IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1057-15>

ше, винятком з правил, ніж розповсюдженою практикою, а обсяг пенсійних активів, акумульованих корпоративними пенсійними фондами, залишається мізерним.

За таких обставин актуалізується питання перспектив розвитку корпоративного пенсійного забезпечення, яке слід розглядати через призму еволюції корпоративної соціальної відповідальності в розвинених країнах та у зв'язку з проведенням пенсійної реформи.

Корпоративне пенсійне забезпечення, як складова корпоративної соціальної відповідальності та одночасно важливий елемент пенсійної системи, зазвичай досліджується лише у відповідних контекстах, без урахування діалектичного взаємозв'язку між відповідними сферами суспільних відносин.

Результати фундаментальних теоретичних досліджень феномену інституту корпоративної соціальної відповідальності представлені у працях зарубіжних вчених, зокрема, Г. Боуена, К. Девіса, А. Керролла, М. Шварца, Р. Акермана, Р. Бауера, Д. Вотави, С. Сеті, В. Фредеріка, С. Вартіка, Ф. Кохрена, Д. Вуд, Д. Свонсон. Українські науковці, зокрема, А. Колот, О. Грішнова, В. Шаповал, І. Лебедев, Н. Орлова, А. Харламова розглядають особливості розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу переважно в умовах транзитивної економіки та у практичній площині за окремими напрямками, у тому числі через запровадження корпоративного пенсійного забезпечення. Інший контекст – подальше просування реформи пенсійної системи – актуалізував наукові дослідження та дискусії стосовно вибору кращої моделі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування (другого рівня пенсійної системи) та шляхів удосконалення недержавного пенсійного забезпечення (третього рівня пенсійної системи)², які знайшли відображення у роботах вітчизняних вчених та експертів Н. Горюк, Е. Лібанової, В. Рудика, А. Федоренка, В. Яценка. Соціальні та інші окремі аспекти діяльності установ недержавного пенсійного забезпечення в Україні порушуються у публікаціях багатьох українських фахівців, у тому числі Н. Ковальової, Д. Леонова, І. Новака, М. Шавариної.

Метою статті є дослідження тенденцій, факторів та перспектив розвитку корпоративного пенсійного забезпечення як прояву корпоративної соціальної відповідальності, інструменту корпоративного управління та як важливої складової пенсійної системи.

У контексті сформульованої мети потребує вирішення питання ефективного застосування роботодавцями потенціалу корпоративного пенсійного забезпечення в сво-

² Внаслідок глобального характеру демографічної кризи проблеми реформування пенсійних систем уже тривалий час перебувають у центрі уваги провідних міжнародних фінансових інститутів, таких як Світовий банк та Міжнародний валютний фонд. За їх підтримки були підготовлені чи не найвідоміші дослідження: “Як уникнути кризи похилого віку: політика захисту людей похилого віку та сприяння економічному зростанню” [1] та “Підтримка доходів у старості в XXI ст.: міжнародні перспективи пенсійних систем і реформ” [2]. Проте у цих дослідженнях містяться лише концептуальні основи побудови та загальні підходи до проведення реформ пенсійних систем, а також спеціально наголошується, що “фактичні варіанти реформи в окремо взятій країні повинні ретельно враховувати характер успадкованої системи або систем, специфічні потреби в реформуванні та політичне середовище (сприятливе чи несприятливе)” [2, р. 73].

їх соціальних стратегіях та державою – для побудови стійкої та надійної багатокомпонентної пенсійної системи.

Розглянемо виникнення, основні етапи еволюції та сучасний стан корпоративного пенсійного забезпечення як складові корпоративної соціальної відповідальності. Зміни меж, структури та динаміки ділового середовища, які стали помітними з середини 1950-х років, виявилися передвісником так званої “постіндустріальної ери”, яка в соціології знайшла відображення у концепції “постіндустріального суспільства”, остаточно сформованій у 1970-х роках Д. Беллом [3].

Як відповідь на зазначені трансформації, в організації діяльності корпорацій на зміну “фордівській” виробничій орієнтації, яка домінувала до 1930-х років та залишалась актуальною до 1950-х років, та ринковій, що прийшла їй на зміну, в ужиток вводиться поняття “стратегічне управління”, вихідною точкою якого є конкурентний (стратегічний) аналіз, а головною метою – створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток у довгостроковій перспективі.

Не відкидаючи надбання попередніх підходів і практик менеджменту, які зосереджувалися на питаннях виробництва та реалізації, стратегічне управління додатково включає у свою сферу нові напрями: дослідження та розробки (Research & Development) та соціальну відповідальність (Social Responsibility), спрямовану на задоволення запитів суспільства та персоналу підприємства (рис. 1).

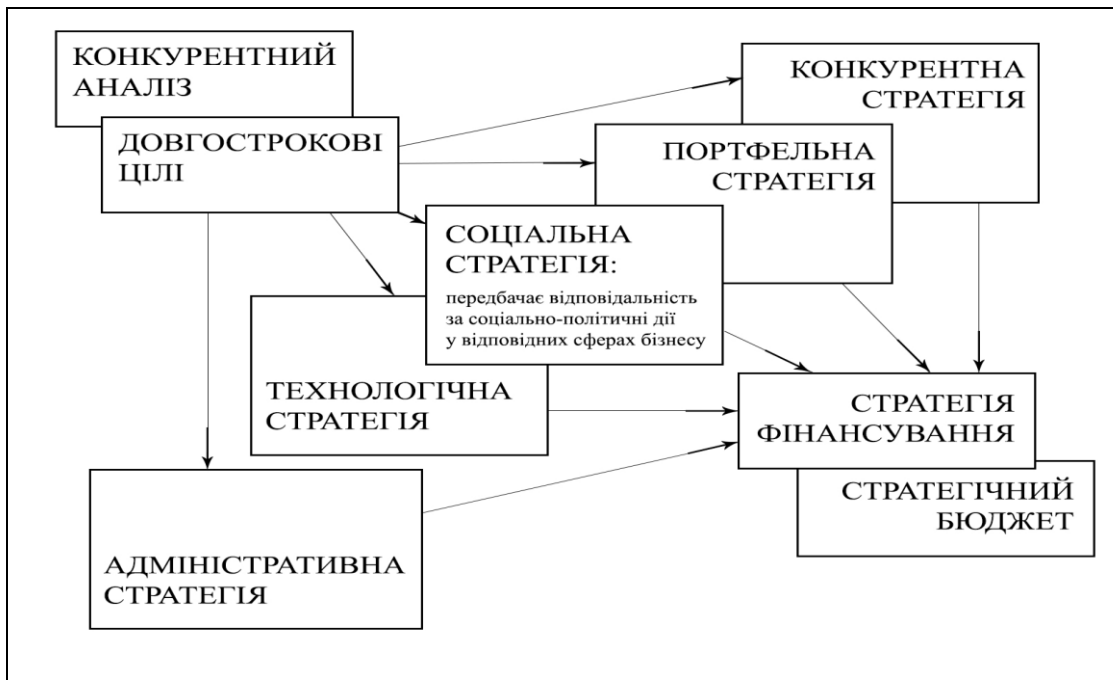


Рис. 1. Соціальна стратегія в системі стратегічного управління

Джерело: створено автором за: [4, с. 288, рис. 11.1].

Досліджуючи набуття корпораціями статусу “соціального інституту”, І. Ансофф зазначає: “У відповідь на обурливі суспільні порушення “грабіжницького” імперіалізму... ділове середовище набуває почуття соціальної відповідальності перед суспільством у цілому та працівниками фірм зокрема” [5, р. 33].

Теоретичним обґрунтуванням “соціалізації” бізнесу стала “теорія зацікавлених груп” (“теорія стейкхолдерів”³), відповідно до якої корпорація є не тільки економічною одиницею, але й елементом того середовища, в якому вона діє, системою, яка впливає та зазнає впливу свого оточення. З огляду на це, корпорація зобов’язана “підтримувати справедливий і працездатний баланс між вимогами різних прямо зацікавлених груп” [6]: менеджерів, робітників, акціонерів, постачальників, продавців⁴ тощо. Відповідним чином модифікується розуміння мети корпорації, яка впливає з балансу різних суперечливих цілей “зацікавлених сторін”: “прибуток, що повертається від інвестицій акціонерів, є однією із складових сукупності таких цілей, проте зовсім не обов’язково займає основне місце в її структурі” [5, р. 34].

Природним продовженням і доповненням “теорії стейкхолдерів” стала розробка політики корпоративної соціальної відповідальності та впровадження її у практику ділової діяльності.

У практичній площині корпоративна соціальна відповідальність – це “імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов’язань (переважно добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому” [7].

Наукова думка з проблематики корпоративної соціальної відповідальності сконцентрована у концепціях, які в міру розвитку змінювали одна одну: в базовій концепції корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility)⁵, кон-

³ Поняття “стейкхолдер” (зацікавлена сторона) було введено в обіг Е. Фріменом у 80-х роках і нині саме воно використовується у назві відповідної теорії.

⁴ На наступних етапах розвитку “теорії стейкхолдерів” Р. Аккоф включив до зацікавлених сторін майбутні покоління.

⁵ Основи базової концепції корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility) (1950–1970-ті роки) були викладені Г. Боуеном у монографії “Соціальна відповідальність бізнесмена”, в якій він визначив, що зміст соціальної відповідальності бізнесмена полягає “в реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства” [8, р. 6]. Розвиваючи ці ідеї, К. Девіс, який хоча й дотримувався трактування соціальної відповідальності, як переважно моральної категорії, висловив важливе припущення, що деякі соціально відповідальні рішення можуть бути “виправдані”, з економічної точки зору, як такі, що сприяють отриманню довгострокового економічного ефекту: “цей довгостроковий економічний ефект часто постає лише своєрідною раціоналізацією рішень, прийнятих за неекономічних причин” [9]. Крім того, у своїх подальших дослідженнях К. Девіс зробив спробу поєднати корпоративну соціальну відповідальність із стратегічним управлінням, не протиставляючи її економічній ефективності [10]. Своєрідною вершиною розвитку базової концепції корпоративної соціальної відповідальності стали дослідження А. Керролла, який запропонував власну модель, відповідно до якої корпоративна соціальна відповідальність розглядається як відповідність організації економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням суспільства (відповідність чотирьом типам соціальної відповідальності) [11]. У моделі А. Керролла типи відповідальності не є взаємови-

цепції корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness)⁶ та концепції корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance)⁷.

Численні дослідження взаємозв'язків між істотними ознаками, особливостями, показниками соціально-економічних відносин у суспільстві; розвитком і практиками корпоративної соціальної відповідальності та економічними результатами діяльності корпорацій дозволяють дійти таких ключових висновків:

– по-перше, використання практик корпоративної соціальної відповідальності залежить від рівня економічного розвитку країни та особливостей середовища, в якому функціонують корпорації. Позитивною є кореляція між, з одного боку, рівнем економічного розвитку країни, інституційними характеристиками її економіки (правовою культурою, традиціями соціального партнерства, якістю конкурентного середовища тощо), з іншого – проявами соціально відповідальної активності корпорацій;

– по-друге, значний вплив на використання практик корпоративної соціальної відповідальності спричиняють базові ознаки самих корпорацій і специфіка їх діяльності: корпорації, які є великими за розміром, інтегрованими у міжнародний бізнес, діють на ринках з вищим рівнем конкуренції тощо, схильні активніше використовувати практики корпоративної соціальної відповідальності;

– по-третє, вплив використання практик корпоративної соціальної відповідальності на економічні результати діяльності корпорацій більшою мірою виявляється у

ключними та поляризованими, їх співвідношення, скоріше, є віддзеркаленням загального процесу еволюції бізнес-організацій: від традиційних економічного та правового до етичного та дискреційного (філантропічного) напрямів відповідальності.

⁶ Концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness) (1970–1990-ті роки) є відносно самостійною та практично орієнтованою. Ця концепція на основі узагальнення практик великих корпорацій розвиває ідеї щодо здатності корпорацій реагувати на суспільні впливи та сприймати суспільні потреби. А. Керролл, характеризуючи концепцію корпоративної соціальної сприйнятливості, зазначав, що вона є не стільки альтернативою базовій концепції корпоративної соціальної відповідальності, скільки її продовженням у частині активної фази управлінського реагування в соціальній сфері [11]. З огляду на спрямованість концепції корпоративної соціальної сприйнятливості та інституціалізацію базової концепції корпоративної соціальної відповідальності, у фокусі її уваги опинилися такі прикладні питання, як поведінкові моделі та організаційні структури соціально сприйнятливих корпорацій, їх управлінські інструменти та техніки тощо.

⁷ Концепція корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance) (1980–2000-ні роки), інтегруючи раніше сформовані концепції, фокусує увагу на впливі корпоративної соціальної відповідальності на суспільство у цілому та на персонал корпорації зокрема. Образно описуючи цю концепцію, як комплексну модель, сформовану з трьох взаємопов'язаних складових, Д. Вуд зазначає, що перша складова дає відповідь на запитання: “Чому компанія має діяти соціально відповідально?”, друга відповідає на запитання: “Як саме діє соціально відповідальна компанія?”, третя – на запитання: “Якими є результати корпоративної соціально відповідальної поведінки?” [12]. Очевидно, що фактичні результати корпоративної соціальної діяльності корпорацій у прирощенні внутрішніх соціальних ресурсів повинні втілюватися через задоволення попиту з боку персоналу на додаткові соціальні блага. Прирощення внутрішніх соціальних ресурсів корпорацій відбувається завдяки “розвитку корпоративної культури, соціальному діалогу”, що “формує більш високий рівень довіри, розвиває позитивні мотиваційні настанови працівників, підвищує рівень лояльності персоналу до компанії, поліпшує моральний клімат у колективі” [7].

високорозвинених економіках і суспільствах з високою якістю інституційного середовища. Проте, незважаючи на прояви такої залежності, існує чимало прикладів позитивного характеру згаданого впливу в корпораціях, які розташовані в країнах, що розвиваються;

– по-четверте, має місце диференційований характер зв'язку між силою та напрямками корпоративної соціальної відповідальності та фінансово-економічними результатами корпорацій: більшою мірою соціально відповідальна активність проявляється у довгостроковому періоді, а розширення прав та умов праці працівників справляють значний позитивний вплив, насамперед, на рівень продажів.

Наслідком посилення суспільної зацікавленості у стимулюванні розвитку корпоративної соціальної відповідальності та усвідомлення корпораціями своєї соціальної ролі стало започаткування інституційного облаштування зазначених процесів у межах окремих країн, на регіональному та глобальному рівнях. До найважливіших кроків у цьому напрямі можна віднести ухвалення у 2000 р. Глобального договору ООН (United Nations Global Compact), покликаного сприяти розвитку соціальної відповідальності бізнесу та вирішенню підприємницькими колами соціальних проблем, створення у 2006 р. Європейського Альянсу корпоративної соціальної відповідальності, опублікування у 2010 р. Міжнародного стандарту ISO 26 000 “Настанова щодо соціальної відповідальності” тощо.

Певні зрушення у цьому напрямі відбуваються і в Україні: на кінець лютого 2018 р. учасниками Глобального договору ООН є 60 суб'єктів⁸, які, як зазначає С. Лебедев, зосереджують увагу переважно на проявах корпоративної соціальної відповідальності у зовнішній сфері на протигагу “удосконаленню корпоративного управління, забезпеченню гідної праці, розвитку трудового потенціалу, розширенню соціального партнерства тощо” [13, с. 19–20].

Одним з найважливіших проявів корпоративної соціальної відповідальності є корпоративне пенсійне забезпечення, впровадження якого стало реакцією на відповідні запити менеджменту та персоналу корпорацій та яке спрямоване на прирощення їхніх внутрішніх соціальних ресурсів.

Додатковим фактором прискорення розвитку корпоративного пенсійного забезпечення є державна політика його стимулювання у багатьох, насамперед, економічно розвинених країнах, які відчувають тиск демографічної кризи.

Корпоративному пенсійному забезпеченню та добровільному пенсійному забезпеченню відводиться важлива роль у формуванні сучасної багатокомпонентної пенсійної системи. Провідні міжнародні фінансові інститути та економічні організації (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Організація економічного співробітництва та розвитку тощо), підтримуючи впровадження багатокомпонентних систем пенсійного забезпечення, які надають можливість широкого вибору варіантів реального захисту населення у похилому віці та, одночасно, створюють умови для проведення відпо-

⁸ See who's involved. *United Nations Global Compact*. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/>

відальної фіскальної політики, окремо підкреслюють такі порівняльні переваги добровільного пенсійного забезпечення, що є одним з основних елементів пенсійної системи, як велику міру гнучкості та дискреційні умови здійснення.

Обґрунтовуючи необхідність впровадження багатокомпонентних пенсійних систем, автори аналітичної доповіді Світового банку “Підтримка доходів у старості в XXI ст.: міжнародні перспективи пенсійних систем і реформ” (Old-age income support in the 21st century: an international perspective on pension systems and reform) проводять паралелі з формуванням оптимального портфеля фінансових інвестицій: “принцип ефективності в управлінні ризиками – оптимізація співвідношення очікуваних прибутків і ризиків за рахунок диверсифікації компонентів (або активів) системи у цілому – є важливим елементом розробки усєї системи так само, як і у випадку управління будь-яким портфелем. У пенсійному забезпеченні це проявляється в потенційних перевагах багатокомпонентної системи, що включає декілька елементів з різними характеристиками, які у поєднанні один з одним дають позитивний ефект для окремих осіб і суспільства у цілому, мінімізуючи при цьому ризики” [2, р. 42]. Кожна з “опор” (в оригінальному тексті англійською: “pillar”) багатокомпонентної пенсійної системи пов’язана з конкретним видом ризику. Опори, які фінансуються на розподільчій основі, спрямовані на зниження ризиків недалекогоглядної стратегії окремих осіб, ризиків низьких заробітків, помилково обраного періоду планування доходів у зв’язку з невідомістю тривалості життя та фінансових ризиків, проте піддаються значним демографічним і політичним ризикам. Обов’язкова накопичувальна опора спрямована на вирішення проблем, пов’язаних з недалекогоглядністю індивідуальних стратегій, проте уразлива для ризиків нестабільності фінансових ринків, високих трансакційних витрат та, якщо передбачена обов’язкова ануїтизація виплат, демографічних ризиків. Третя опора – добровільне пенсійне забезпечення – компенсує відсутність гнучкості інших опор, може пом’якшити політичні ризики відмови влади від виконання обіцянок у зв’язку з макроекономічними потрясіннями або тривалими негативними демографічними зрушеннями, проте спричиняє фінансові та посередницькі ризики внаслідок приватного управління активами [2, р. 42–43].

У результаті узагальнення досвіду, накопиченого при реалізації пенсійних реформ у різних країнах світу з початку 1990-х років, концепція пенсійної системи була переглянута та відповідно до цього еволюціонували уявлення про політику пенсійного реформування. Одним з напрямів пенсійних реформ було визначене “розширення багатокомпонентної моделі”⁹ за рахунок збільшення числа опор (з 3 до 5). Водночас змен-

⁹ Сучасна багатокомпонентна пенсійна система відповідно до моделі, яка пропонується Світовим банком та Міжнародним валютним фондом, передбачає наявність п’яти основних елементів, що можуть мати між собою певне поєднання: а) “нульова складова” (компонент), яка формується без будь-яких внесків населення та забезпечує мінімальний рівень соціального забезпечення (у вигляді “демогранту” або соціальної пенсії); б) “перша складова”, яка формується за рахунок внесків, пов’язана з тим чи іншим рівнем заробітної плати та покликана певною мірою компенсувати працівнику частину його заробітної плати; в) обов’язкова “друга складова”, яка є, по суті, рахунком заощаджень самого працівника та впроваджується у різноманітних варіантах; г) добровільна “третья

шилась вагомість перших двох компонентів, які традиційно розглядались як основні” [2, р. 3]. Окремої уваги заслуговує твердження, зазначене як доповнення цього напряму, яке є актуальним і для України: “досвід країн з низьким і середнім рівнями доходу підтверджує важливість розробки та впровадження третьої, добровільної опори, яка може ефективно доповнити базові елементи пенсійної системи, забезпечити прийнятні коефіцієнти заміщення для груп населення з більш високими доходами, в той же час стримуючи фіскальні витрати на забезпечення базових елементів” [2, р. 4]. Таким чином, на відміну від інших опор багатокomпонентної пенсійної системи, призначенням яких є забезпечення населення пенсіями невеликого або помірного (відносно передпенсійного заробітку) розміру, роль третьої опори полягає в тому, щоб стимулювати корпорації та окремих працівників здійснювати накопичення, а останніх – отримувати пенсію у більшому розмірі або, при бажанні, вийти на пенсію достроково.

Очікуване зростання ролі корпоративного пенсійного забезпечення та, відповідно, трудових пенсій за віком у системі пенсійного забезпечення знаходить відображення у законодавстві ЄС з питань трудового пенсійного забезпечення.

Базовим законодавчим документом Європейського Союзу, що регулює відповідну сферу, є Директива 2003/41/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 3 червня 2003 р. про діяльність установ трудового пенсійного забезпечення та нагляд за ними (далі – Директива)¹⁰.

У пункті 5 преамбули Директиви, яка, по суті, є носієм її “духу”¹¹, наголошується, що в умовах зростаючого тиску на системи соціального страхування трудові пенсії за віком дедалі більше ставатимуть доповненням до обов’язкових пенсій у майбутньому та, відповідно, мають значний потенціал для розвитку. З огляду на бажаний обсяг соціальної відповідальності, Директива містить припис, адресований роботодавцям, “розглянути можливість включення до схеми пенсійного забезпечення положень щодо покриття ризику вислуги й ризиків професійної непрацездатності, а також положень щодо утриманців, які переживають утримувача” (пункт 14 преамбули). Це мало б запобігти потраплянню людей похилого віку та інвалідів під ризик бідності, а також надати можливість мати гідний рівень життя.

Оскільки характер розвитку корпоративної соціальної відповідальності вирішальним чином визначається особливостями середовища, в якому функціонує корпоративний сектор (рівнем економічного та соціального розвитку країни (регіону), ціннісними орієнтирами в суспільстві, дієвістю партій, громадських організацій,

складова”, яка може передбачати різноманітні схеми залучення внесків від працівників і роботодавців та здійснення виплат на користь працівників; г) “четверта складова”, яка пов’язана з неформальними джерелами фінансової та нефінансової допомоги людям похилого віку, включаючи забезпечення житлом, доступ до послуг охорони здоров’я тощо.

¹⁰ Директива 2003/41/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 3 червня 2003 р. про діяльність установ трудового пенсійного забезпечення та нагляд над ними. URL: https://nfp.gov.ua/files/docs/EU/Директива%202003_41.pdf

¹¹ Преамбула Директиви визначає цілі, завдання, засади, принципи тощо трудового пенсійного забезпечення та містить настанови й приписи щодо застосувань норм основної частини Директиви.

профспілок та інших інститутів громадянського суспільства, демографічною ситуацією, станом екології тощо), то корпорації, залишаючись за своєю природою економічними одиницями, насамперед, будуть розвивати ті форми та прояви соціальної відповідальності, які вважатимуть найбільш адекватними відповідями на імпульси з боку ринку, здатними забезпечити ефективне виконання поставлених перед ними завдань у контексті стратегічного управління. У цьому зв'язку поєднання несприятливих демографічних тенденцій, трудової міграції з економічним поживанням та, як наслідок, посилення конкуренції з боку роботодавців на ринку праці спонукатимуть корпорації приділяти підвищену увагу внутрішній сфері соціальної відповідальності¹², належне місце в якій посідатиме запровадження корпоративного пенсійного забезпечення.

Тенденції та перспективи розвитку корпоративного пенсійного забезпечення в Україні. Статистичні данні свідчать, що протягом 2004–2017 рр. рівень безробіття в Україні коливався у межах 7–10% економічно активного населення, що є досить високим показником, а пропозиція робочої сили значно перевищувала попит на неї навіть під час економічного поживання та економічного зростання, що припадали на період після криз 1997–1998 рр. та 2008–2009 рр. Свого піку рівень безробіття та навантаження безробітних на робочі місця досягли у 2014 та 2015 рр., коли на економічну кризу нашарувалися наслідки подій, пов'язаних з окупацією Росією Криму та її збройним вторгненням на Донбас (табл. 1).

З огляду на таку ситуацію на ринку праці (відносно високий рівень безробіття та істотне перевищення пропозиції робочої сили над попитом на неї), корпорації не вдавалися до пошуку нових інструментів політики управління персоналом і розвитку внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності. У цьому контексті корпоративне пенсійне забезпечення не є винятком: незважаючи на те, що з 2004 р. відповідний рівень пенсійної системи (недержавне пенсійне забезпечення) отримав законодавчу основу – ухвалено Закон України “Про недержавне пенсійне забезпечення”¹³, запровадження корпоративного пенсійного забезпечення не входило до пріоритетних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності, а наглядною ілюстрацією цього є величина показника співвідношення суми пенсійних внесків роботодавців до недержавних пенсійних фондів до загальної суми заробітної плати по країні, яка увесь час мала символічне значення, прямуючи після гострої фази економічної кризи 2014–2015 рр. до нуля (табл. 2).

¹² У термінології корпоративної соціальної відповідальності до внутрішньої сфери соціальної відповідальності належить внутрішнє середовище корпорації, тобто та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках корпорації та перебуває під її безпосереднім контролем. Відповідно, у внутрішньому середовищі корпоративну соціальну відповідальність “зосереджено на управлінні людськими ресурсами; охороні здоров'я та безпеці праці; управлінні впливами на довкілля та використанні природних ресурсів” [14, с. 139].

¹³ Закон України “Про недержавне пенсійне забезпечення” від 09.07.2003 р. № 1057-IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1057-15>

Таблиця 1

Динаміка рівня безробіття та навантаження зареєстрованих безробітних на вільні робочі місця в Україні у 2004–2017 рр.

Рік	Безробітне населення (за методологією МОП) працездатного віку, % до економічно активного населення	Навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вакансій (на кінець року)*
2004	9,2	60
2005	7,8	50
2006	7,4	–
2007	6,9	40
2008	6,9	96
2009	9,6	82
2010	8,9	88
2011	8,7	84
2012	8,2	108
2013	7,8	103
2014	9,7	145
2015	9,5	189
2016	9,7	108
2017	9,5	70

* На офіційному сайті Державної служби статистики України: дані на кінець 2004 та 2005 рр. подано, як співвідношення навантаження кількості осіб на одне вільне робоче місце (вакансію), тому для приведення показників цієї таблиці до єдиного знаменника відповідні співвідношення були десятикратно розширені; дані на кінець 2006 р. не зазначено.

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації офіційного сайту Державної служби статистики України, що міститься у таких розділах: Основні статистичні показники зі статистики праці у 1992–2005 рр., Рівень безробіття населення (за методологією МОП) за статтю, віковими групами та місцем проживання; Основні показники ринку праці (2000–2016); Основні показники ринку праці (щоквартально, кумулятивно з початку року); Попит та пропозиція робочої сили; Навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць (вакантних посад) за професійними групами (Див.: Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>).

Проте, як свідчать звіти центральних органів державної влади та державного управління, у 2017 р. намітились ознаки змін на ринку праці. Так, у звіті Національного банку України “Макроекономічний та монетарний огляд” за січень 2018 р. зазначається, що протягом 2017 р. “у сезонно скоригованому вимірі тривало зростання потреби роботодавців у працівниках, про що свідчать дані Державної служби зайнятості України та приватних сайтів пошуку роботи”, “за даними Державної служби зайнятості України, рівень навантаження на одне вільне робоче місце у грудні 2017 р. порівняно з аналогічним періодом минулого року знизився з одинадцяти до семи осіб”. Це відбувається на фоні продовження зростання високими темпами номінальної (на 35,5% у грудні 2017 р. по відношенню до грудня 2016 р.) та реальної (на 18,9% у грудні 2017 р. по відношенню до грудня 2016 р.) середньої заробітної плати [15]. Відповідно до інформації Державної служби зайнятості України, протягом січня – грудня 2017 р. кількість вакансій, заявлених

роботодавцями, становила 1012,0 тис. од., що на 92,7 тис. вакансій або на 10,1% більше, ніж у січні – грудні 2016 р.¹⁴

Таблиця 2

Співвідношення загальної суми пенсійних внесків роботодавців до недержавних пенсійних фондів до загальної суми заробітної плати в Україні в 2006–2017 рр.

Рік	Загальна сума пенсійних внесків роботодавців до недержавних пенсійних фондів, млн грн	Загальна сума доходів населення у вигляді заробітної плати, млн грн	Співвідношення загальної суми пенсійних внесків роботодавців до недержавних пенсійних фондів до загальної суми заробітної плати, %
2006	131,7	205 120	0,06
2007	135,3	278 968	0,05
2008	319,2	366 387	0,09
2009	136,6	365 300	0,04
2010	162,0	449 553	0,03
2011	166,6	529 133	0,03
2012	208,7	609 394	0,03
2013	277,1	630 734	0,04
2014	216,7	615 022	0,04
2015	70,4	677 003	0,01
2016	60,3	837 250	0,01
2017 ¹⁵	65,9	дані відсутні	не розраховується

Джерело: складено автором на основі щорічних Підсумків розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення (Див.: Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-nederzhavnoho-pensiiinoho-zabezpechennia-Ukrainy.html>) та статистичної інформації офіційного сайту Державної служби статистики України, що міститься у розділі Доходи та витрати населення (2002–2016) (Див.: Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>).

Незважаючи на значне зниження навантаження зареєстрованих безробітних на вільні робочі місця, рівень безробіття в Україні залишається майже незмінним. Протягом року відбуваються нові явища на ринку праці, але робити висновки про те, що має місце стала зміна (тенденція) з чітко визначеним вектором, завчасно. Водночас багато експертів і науковців звертають увагу на появу нових чинників, які спричиняють такі зміни та які здатні докорінно вплинути на ситуацію на ринку праці, спонукати роботодавців до переходу до проактивної політики управління персоналом, що передбачала б застосування широкого арсеналу відповідних інструментів.

Серед факторів, які впродовж останніх років суттєво посилюють свій вплив на розвиток вітчизняного ринку праці, особливу увагу привертає активізація попиту на робочу силу з України в країнах Європи. Крім посилення потоку трудової міграції до

¹⁴ Попит та пропозиція на ринку праці у розрізі професій та видів діяльності. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/68>

¹⁵ На кінець березня 2018 р. статистична інформація щодо загальної суми доходів населення у вигляді заробітної плати (млн грн) за 2017 р. на офіційному сайті Державної служби статистики України відсутня.

традиційних реципієнтів української трудової сили, таких як Іспанія, Португалія, Італія і особливо Польща, починають офіційно відкривати вакансії для українців такі країни, як Чехія, Словаччина, Німеччина, Ізраїль тощо. За інформацією польської преси, у Польщі у 2015 р. як легально, так і нелегально працювало близько 1 млн українців, а у 2016 р., як пише “Rzeczpospolita”, польські фірми хотіли прийняти на роботу 1,3 млн працівників зі Сходу, переважно з України [16]. На ринку праці Німеччини, за інформацією німецьких ЗМІ, нині є понад мільйон вакансій. При цьому у ФРН найбільше бракує представників тих професій, які можуть заповнити українці: IT-фахівців, будівельників (тесларів, покрівельників), залізничників, лікарів, медперсоналу по догляду за хворими та старими людьми [16]. Чехія планує через консульство у Львові працевлаштувати 5 тис. українців, оскільки промисловість країни відчуває нестачу “робочих рук” [16]. Уряд Ізраїлю вдався до пошуку працівників для працевлаштування в Ізраїлі через офіційний сайт Державної служби зайнятості України на підставі підписаної з Кабінетом Міністрів України Угоди про тимчасове працевлаштування українських працівників в окремих галузях на ринку праці Держави Ізраїль.

Іншим важливим фактором впливу на ринок праці є перенесення, що набирає обертів впродовж останніх років, діючих виробництв з країн Європи на територію України, переважно у її західні регіони, та відкриття нових малих і середніх підприємств з іноземними інвестиціями. У цьому зв'язку С. Кулицький¹⁶ припускає: “Реалізація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом почала давати певні позитивні імпульси зростанню зайнятості” [16].

Ці процеси відбуваються на тлі посилення демографічної кризи та трансформаційних зрушень у структурі зайнятості, що, без сумніву, спонукатиме роботодавців

¹⁶ С. Кулицький наводить приклади відкриття підприємств у Львівській та Івано-Франківській областях німецькою компанією ТзОВ “Бадер Україна” в с. Кожичі (1500 робочих місць), німецькою компанією “Elektrokontakt GmbH” у м. Броди (1400 робочих місць) та німецьким холдингом “Leoni AG” у м. Коломиї (800 робочих місць з перспективою зростання до 5000). У 2018 р. у Львівській області введено нові потужності німецькою компанією “SUN GARDEN” у м. Городок (100 робочих місць) (Див.: На Львівщині відкрили нові виробничі потужності підприємства “САН ГАРДЕН”. Фото. *Твоє місто*. URL: http://tvoemisto.tv/news/na_lvivshchyni_vidkryly_novi_vyrobnychi_potuzhnosti_pidpryiemstva_san_garden_foto_91722.html), планується створення виробництва німецькою компанією “Polipol” (1000 робочих місць) (Див.: Німці хочуть побудувати на Львівщині підприємство на 1000 робочих місць. *Твоє місто*. URL: http://tvoemisto.tv/news/nimtsi_hochut_pobuduvaty_na_lvivshchyni_pidpryiemstvo_na_1000_robocyh_mists_91699.html). Як зазначив голова Львівської обласної державної адміністрації О. Синютка 26 жовтня 2017 р. під час відкриття Міжнародного економічного форуму у Львові, після завершення такого попереднього заходу Львівська область отримала 200 нових стартових виробничих майданчиків, за підтримки західних партнерів відкрила нові вітрову та сонячну електростанції, газове родовище тощо (Див.: Стало відомо, які виробничі потужності відкриють на Львівщині найближчим часом. *Дивись.info*. URL: <https://dyvys.info/2017/10/26/stalo-vidomo-yaki-vyrobnychi-potuzhnosti-vidkryut-na-lvivshchyni-najblyzhchym-chasom/>).

уже в найближчій перспективі приділяти особливу увагу кадровому забезпеченню своїх підприємств, пошуку додаткових інструментів управління персоналом¹⁷.

Згідно з результатами опитувань роботодавців, останні усвідомлюють усю складність ситуації. Так, в оприлюдненому ЕУ Україне дослідженні “Ключові тенденції ринку праці”, яке охоплює перше півріччя 2017 р., зазначено, що керівництво HR та фінансових відділів 46% провідних вітчизняних і міжнародних компаній із 170, які взяли участь в опитуванні, бачать нові ризики внаслідок впровадження безвізового режиму для України, а “серед найбільших ризиків компанії зазначають високу плинність кадрів через переїзд, проблеми з утриманням персоналу, збільшення інтенсивності процесу “витоку мізків”” [17]. У цьому зв’язку понад чверть компаній – учасниць опитування (27%) планують впровадження програм утримування співробітників, серед яких будуть як програми матеріального, так і нематеріального стимулювання [17]. Конфедерація роботодавців України та Міністерство соціальної політики України, анонсує спільне проведення у березні поточного року круглого столу “Майбутнє ринку праці в Україні”, зазначають, що проведення відповідного публічного заходу обумовлено тим, що “понад 50% опитаної молоді прагне залишити країну в пошуках кращих умов життя та праці”, а “в Україні вже фізично не вистачає працівників, зберігається розрив між результатами навчання та вимогами роботодавців до компетенції спеціалістів”¹⁸.

Досвід інших країн, у тому числі Центральної та Східної Європи, свідчить, що інтеграція в спільний економічний простір і посилення міжнародної конкуренції за трудові ресурси спонукатимуть роботодавців для залучення та утримання працівників пропонувати останнім умови праці, які б наближалися до тих, що мають місце в країнах – реципієнтах робочої сили, не обмежуючись лише підвищенням рівня оплати та удосконаленням оцінки праці.

З точки зору утримання працівників, особливий інтерес може мати включення до соціальних пакетів корпорацій пенсійних планів. Уміле застосування умов пенсійних

¹⁷ Про те, що проблема трудової міграції та дефіциту трудових ресурсів в Україні переходить у практичну площину, свідчить поява великої кількості публікацій на цю тему впродовж останнього часу у багатьох авторитетних вітчизняних і зарубіжних засобах масової інформації (Див.: Кадровий голод в Україні: не прогуляєш роботу – маєш премію. *Deutsche Welle*. 14.02.2018. URL: <http://www.dw.com/uk/кадровий-голод-в-україні-не-прогуляєш-роботу-маєш-премію/a-42570038>; У рейтингу найбільш впливових людей польської економіки українці випередили Дуду – *Gazeta Prawna. Radio Свобода*. 10.02.2018. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news/29032161.html>; Уряд розширив перелік дефіцитних професій: в Україні не вистачає слюсарів і зварників. *Radio Свобода*. 21.02.2018. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news/29053790.html>; Хоменко С., Грібанова А., Глазков К. Прошу пана до роботи: як українці рятують польську економіку. *BBC News Україна*. 28.03.2018. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-43458206>; Український ринок праці очікує провал – КМІС. *Дзеркало тижня*. 27.01.2018. URL: https://dt.ua/ECONOMICS/ukrayinskiy-rinok-praci-ochikuye-proval-kmis-267419_.html; Польща спростить працевлаштування для українців. *Дзеркало тижня*. 16.03.2018. URL: https://dt.ua/WORLD/polscha-sprostiv-pracevlashtuvannya-dlya-ukrayinciv-272233_.html).

¹⁸ Хто працюватиме в Україні через 10 років? *Конфедерація роботодавців України*. URL: <http://employers.org.ua/news/id1886>

планів, таких як встановлення розміру пенсійних внесків на користь працівника, залежно від стажу роботи такого працівника на підприємстві, інших параметрів і характеристик трудових відносин або їх наслідків, перетворюють корпоративне пенсійне забезпечення на гнучкий інструмент управління рухом персоналу, насамперед, спрямований на зменшення плинності кадрів. Крім того, впровадження корпоративних пенсійних планів здатне забезпечити досягнення інших позитивних результатів, таких як підвищення мотивації працівників, точкове залучення висококваліфікованих фахівців і спеціалістів дефіцитних професій, підвищення іміджу корпорації тощо.

Додатковими перевагами корпоративного пенсійного забезпечення в Україні, порівнюючи з іншими компонентами соціального пакету, є фактична завершеність процесу його інституціалізації на законодавчому рівні (правова визначність відповідних відносин) та фактична наявність сприятливого податкового режиму стосовно відповідної діяльності, спрямованого на надання податкових преференцій як роботодавцям, так і працівникам, охопленим пенсійними планами¹⁹.

З огляду на загострення проблем дефіциту робочої сили та необхідність залучення корпораціями нових працівників і утримання ними існуючих, відкриваються нові перспективи розвитку корпоративного пенсійного забезпечення, як гнучкого інструменту управління персоналом. Крім того, вагомим чинником, що спонукатиме корпорації включати корпоративне пенсійне забезпечення в свої соціальні пакети, також слугуватиме державна політика сприяння розвитку індустрії недержавного пенсійного забезпечення, яка має місце у зв'язку з виконанням цією індустрією важливої соціальної функції – додаткового пенсійного забезпечення.

Висновки. З другої половини ХХ ст. посилення соціальної відповідальності бізнесу, яке стало відповіддю на впливи, та певною мірою тиск широкого кола стейкхолдерів (власників, менеджменту та персоналу, суспільства у цілому та місцевих громад, контрагентів, інших заінтересованих груп) є глобальним трендом суспільного розвитку та одночасно результатом еволюції наукових знань, підходів і практик корпоративного управління, які втілились у концепції стратегічного управління.

Одним з важливих проявів корпоративної соціальної відповідальності є корпоративне пенсійне забезпечення, яке поряд з іншими заходами, спрямованими на задоволення соціальних потреб персоналу (зокрема, організація належних і безпечних умов праці, страхування життя та здоров'я), має за мету прирощення внутрішніх ресурсів корпорації через формування вищого рівня довіри та лояльності персоналу, поліпшення морального клімату в колективі, розвиток позитивних мотиваційних настанов тощо.

Додатковим фактором сприяння розвитку корпоративного пенсійного забезпечення стало проведення в останні два десятиріччя у багатьох країнах структурних реформ у пенсійній сфері та впровадження багатокомпонентних пенсійних моделей, базовим елементом або третьою "опорою" яких є добровільне (недержавне) пенсійне забезпечення.

¹⁹ Детально про фактичний режим податкового стимулювання участі роботодавців (корпорацій) і працівників у системі недержавного пенсійного забезпечення див.: [18].

Як зазначається у дослідженнях провідних міжнародних фінансових інститутів, корпоративне пенсійне забезпечення набуває особливого значення у країнах з низьким і середнім рівнем доходів населення, оскільки може ефективно доповнити інші базові елементи пенсійної системи, забезпечити прийнятні коефіцієнти заміщення для задіяних у формальному секторі груп населення з відносно вищими доходами та стримати зростання фіскальних витрат.

В Україні корпоративне пенсійне забезпечення отримало інституційну оболонку у 2004 р., коли набрав чинності Закон України “Про недержавне пенсійне забезпечення”. Проте, як свідчать статистичні дані, незважаючи на це, роботодавці рідко включають пенсійний компонент у власні соціальні пакети та застосовують його у корпоративному управлінні. Така незатребуваність корпоративного пенсійного забезпечення пояснюється тим, що за низького рівня оплати праці, високого рівня безробіття, значного навантаження безробітних на вільні робочі місця тощо роботодавці зазвичай використовують небагатий арсенал інструментів управління персоналом, обмежуючись удосконаленням оцінки праці та підвищенням заробітної плати.

Слід очікувати, що економічна асоціація України з Європейським Союзом надасть імпульс вітчизняним корпораціям до зміни базових підходів в організації управління, їх переорієнтації на забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Впровадження концепції стратегічного управління передбачатиме внесення якісних змін в політику управління персоналом, інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності у власну корпоративну стратегію. Посилення конкуренції за трудові ресурси, спричинене комплексом чинників, зокрема скороченням чисельності працездатного населення, наростаючою трудовою міграцією в інші країни, насамперед, в країни Європейського Союзу, зростанням попиту на робочу силу в умовах підвищення економічної активності в Україні тощо, змушуватиме корпорації приділяти підвищену увагу корпоративним пенсійним планам, які якнайкраще, порівняно з іншими інструментами управління персоналом, здатні забезпечити утримання пов'язаних трудовими стосунками працівників і залучення нових.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з пошуком можливостей використання потенціалу корпоративного пенсійного забезпечення у корпоративному управлінні та для формування оптимальної структури пенсійної системи на рівні держави, здатної забезпечити надійні механізми вирівнювання рівнів споживання для осіб, які є учасниками корпоративних пенсійних програм.

Список використаних джерел

1. Averting the Old Age Crisis: Policies to Protect the Old and Promote Growth. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/973571468174557899/Averting-the-old-age-crisis-policies-to-protect-the-old-and-promote-growth>
2. Holzmann R., Hinz R. Old-Age Income Support in the 21st Century: An International Perspective on Pension Systems and Reform. P. 218. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/466041468141262651/Old-age-income-support-in-the-21st-century-an-international-perspective-on-pension-systems-and-reform>
3. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books, 1973. 508 p.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 416 с.
5. Ansoff I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
6. Abrams F.W. Management Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*. 1951. Vol. 29. P. 29–34.
7. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26.
8. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row. 1953. 276 p.
9. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2 (3) (Apr.). P. 70–76.
10. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16. No. 2 (Jun.). P. 312–322.
11. Carroll A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4 (4). P. 497–505.
12. Wood D.J. Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. No. 4 (Oct.). P. 691–718. URL: <http://www.jstor.org/stable/258977>
13. Лебедев І.В. Забезпечення гідної праці на засадах колективної соціальної відповідальності. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2015. 48 с.
14. Орлова Н.С., Харламова А.О. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні: монографія. Донецьк: Издательство, 2014, 250 с.
15. Макроекономічний та монетарний огляд. Січень 2018 року / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=63383208>
16. Кулицький С. Проблеми розвитку ринку праці в Україні. *Україна: події, факти, коментарі*. 2017. № 21. С. 56–69. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/21.pdf>
17. Бойченко О., Ткаченко Н. Ключові тенденції ринку праці: дослідження ЕУ Ukraine. *ЕУ*. URL: <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/pr-activities/articles/ey-article-pas-labor-market-6-september-2017>
18. Зубик С.П. Розвиток недержавного пенсійного забезпечення в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 3. С. 31–50.

Отримано 26.04.18

References

1. Averting the Old Age Crisis: Policies to Protect the Old and Promote Growth. (1994). URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/973571468174557899/Averting-the-old-age-crisis-policies-to-protect-the-old-and-promote-growth> [in English]
2. Holzmann, R., Hinz, R. (2005). Old-Age Income Support in the 21st Century: An International Perspective on Pension Systems and Reform. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/466041468141262651/Old-age-income-support-in-the-21st-century-an-international-perspective-on-pension-systems-and-reform> [in English]
3. Bell, D. (1973). The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books [in English]
4. Ansoff, I. (1999). New Corporate Strategy. Saint Petersburg: Piter Com [in Russian]
5. Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill [in English]
6. Abrams, F.W. (1951). Management Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, 29, 29-34 [in English]
7. Kolot, A.M. (2013). Corporate social responsibility: the evolution and the development of the theoretical views. *Ekonom. teor. – Economic Theory*, 4, 5-26 [in Ukrainian]
8. Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row [in English]

9. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), 70-76 [in English]
10. Davis, K. (1973, June). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16, 2, 312-322 [in English]
11. Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505 [in English]
12. Wood, D.J. (1991, October). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16, 4, 691-718. URL: <http://www.jstor.org/stable/258977> Page Count: 28 [in English]
13. Lebedyev, I.V. (2015). Implementation of Decent Work on the Basis of Corporate Social Responsibility. Khmelnytskyi: Khmelnytskyi National University [in Ukrainian]
14. Orlova, N.S., Kharlamova, A.O. (2014). Conceptual Principles of Corporate Social Responsibility in Ukraine. Donetsk: Izdatelstvo [in Ukrainian]
15. Macroeconomic and Monetary Review. January 2018. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=63383208> [in Ukrainian]
16. Kulytskyy, S. (2017). Problems of Labor Market Development in Ukraine. *Ukraina: podiyi, fakty, komentari – Ukraine: Events, Facts, Comments*, 21, 56-69. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/21.pdf> [in Ukrainian]
17. Key labor market trends: EY Ukraine research. (2017). URL: <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/pr-activities/articles/ey-article-pas-labor-market-6-september-2017> [in Ukrainian]
18. Zubyk, S.P. (2017). Non-state Pension Provision Development in Ukraine. *Ekonomika i prognozuvannya – Economy and Forecasting*, 3, 31-50 [in Ukrainian]

Received on 26.04.18