

МОЖЛИВІСТЬ ПОЄДНАННЯ ВИДІВ ПЕНСІЙНИХ СХЕМ ІЗ СТИЛЯМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Білик О.І., 2007

Розглянуто види корпоративних пенсійних схем, проаналізовано можливість за їх допомогою здійснювати кадрову політику, а також поєднано ці пенсійні схеми із стилями управління за допомогою управлінської ґратки Р. Блейка та Дж. Моутон.

In the article the types of corporate pension charts, possibility, are considered for their help to carry out a skilled policy, and also combination of these pension charts is carried out with styles of management by the grate of styles of the R Blake and management G. Mouton.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сьогодні все більших обертів набуває система недержавного пенсійного забезпечення, функціонування якої здійснюють банківські структури, страхові організації та приватні пенсійні фонди. Але провідну роль у цій галузі займають страхові організації, адже страхові компанії зі страхування життя мають деякі переваги над недержавними пенсійними фондами, зокрема: відсутність прив'язки до пенсійного віку, ширша гама продуктів; можливість залучення коштів і здійснення довічних пенсій; сформовані агентські мережі, що дають змогу охопити більшу кількість клієнтів; наявність викупної вартості (якщо застрахований захоче раніше розірвати договір страхування, він зможе повернути певну суму); розрахунки розміру пенсії і періодичність виплат. Отже, страховики надають широкий спектр страхових послуг у сфері недержавного пенсійного забезпечення. Враховуючи особливості підготовки Закону України “Про недержавне пенсійне страхування”, необхідно зазначити, що ключову роль у приватному пенсійному забезпеченні відводиться недержавним пенсійним фондам, зокрема цим Законом регламентовано діяльність саме недержавних пенсійних фондів. Отже, можна зробити висновок, що недержавні пенсійні фонди мають конкурентні переваги перед страховиками, надаючи останнім за рахунок податкових преференцій односторонні переваги на ринку корпоративного клієнта. Але і тут вони стикаються з проблемою боротьби за клієнта. Адже більша частка працюючих громадян України не мають уявлення про переваги недержавного пенсійного забезпечення та про недержавні пенсійні фонди. Тому важливим етапом в роботі приватних пенсійних фондів є орієнтація на роботодавців, як основних платників внесків у фонд на користь своїх працівників.

Основними напрямками залучення роботодавців до системи недержавного пенсійного забезпечення своїх працівників є податкові пільги (в Україні до складу валових витрат кожного звітного податкового періоду роботодавця – платника податків може бути віднесена сума добровільних пенсійних внесків, здійснених ним за свій рахунок на недержавне пенсійне забезпечення його працівників, але сума таких внесків не може перевищувати 15 % від нарахованої заробітної плати кожного працівника за рік, а також граничного розміру податкової соціальної пільги [1]) та можливість більшого впливу на своїх працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Над питанням класифікації пенсійних схем, прийнятих у світовій практиці, працює

російський вчений А.В. Михайлов. У своїх роботах він обґрунтовує вибір тієї чи іншої пенсійної схеми в конкретних країнах, виділяє їх переваги та недоліки, а також подає способи їх фінансування [3].

У вітчизняній економічній науці аналізом використання зарубіжного досвіду у застосуванні певних пенсійних схем займається Дмитро Котляр [6]. Над питанням недержавного пенсійного забезпечення, виявленням проблем у цій сфері та знаходженням шляхів для вирішення цих проблем працюють Володимир Яценко (кандидат економічних наук) та Наталія Яценко [7].

Крім того, значний внесок у сфері недержавного пенсійного забезпечення здійснив, а саме у розробці та подальшому удосконаленні нормативно-правової бази, Б.О. Зайчук [8].

Цілі статті. Сьогодні важливим етапом для розвитку недержавного пенсійного забезпечення є залучення до цієї сфери роботодавців. Тому, цілями статті є:

- розкриття суті різних корпоративних пенсійних схем;
- визначення впливу запровадження тої чи іншої пенсійної схеми на кадрову політику підприємства;
- опис стилів керівництва на підприємстві;
- поєднання наявних у світовій практиці схем корпоративних пенсійних програм із конкретними стилями управління на підприємстві.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У світовій практиці існують різні способи нарахування пенсій, як основних важелів для здійснення кадрової політики роботодавцем.

Під час складання пенсійної програми важливим аспектом є визначення способу виплати пенсій, крім того роботодавець може побудувати пенсійну схему залежно від форм влади, яку він застосовує на підприємстві. Можливі формули виплати пенсій залежно від поточних завдань і кінцевої мети роботодавця-вкладника можна виділити такі (рис. 1).

Формула виплат фіксованої пенсії по досягненню встановленого стажу. Як правило, ця найпростіша формула визначення розміру пенсій, застосовується під час призначення пенсій ветеранам, які звільнилися з підприємства до створення на підприємстві пенсійної програми. Але через деякий час починає проявлятися несправедливість такої формули, оскільки люди, які мають, наприклад, по 19 і 20 років стажу, виявляються в різних положеннях. Ця несправедливість викорінюється застосуванням інших формул визначення пенсій.

Формула фіксованої пенсії для періодів стажу.

Така формула визначення пенсій відрізняється від формули фіксованих пенсій для встановленого стажу тим, що пенсії виплачуються навіть тим учасникам, стаж яких менший від встановленого. Але розмір пенсії такої категорії працівників нижчий, ніж у працівників, котрі мають повний страховий стаж.

Формула виплат пропорційно до періоду стажу.

У цьому разі щомісячна пенсія встановлюється у розмірі фіксованої розрахункової суми за кожний повний рік стажу роботи на підприємстві чи участі в пенсійній програмі до моменту виходу на пенсію. Рік стажу зараховується за умови, що учасник пропрацював не менше деякої кількості годин. Крім того, стаж попередньої роботи (до введення пенсійної програми) можна зараховувати із поправним коефіцієнтом. Іноді, коли розмір пенсії виявляється меншим від деякого рівня, призначається фіксована мінімальна пенсія. Але у разі призначення пенсії за минулий стаж призводить до появи фактурного дефіциту фонду, тобто зобов'язань, які не фінансуються, що збільшує необхідні щомісячні відрахування роботодавця у фонд. Тому часто в пенсійну формулу вносяться обмеження на граничний попередній стаж, який зараховується.

Використовуючи таку формулу, можливі два підходи, коли:

- розмір щомісячної пенсії розраховується як добуток розрахункової суми на період стажу, який, як правило розраховується в роках;

- розмір щомісячної пенсії розраховується, враховуючи загальну суму нагромаджень, які вносяться вкладником до моменту виходу учасника на пенсію за кожний рік стажу роботи на підприємстві чи участі в пенсійній програмі. При тому розмір пенсії буде напряму залежати від розміру загальної суми нагромаджень.

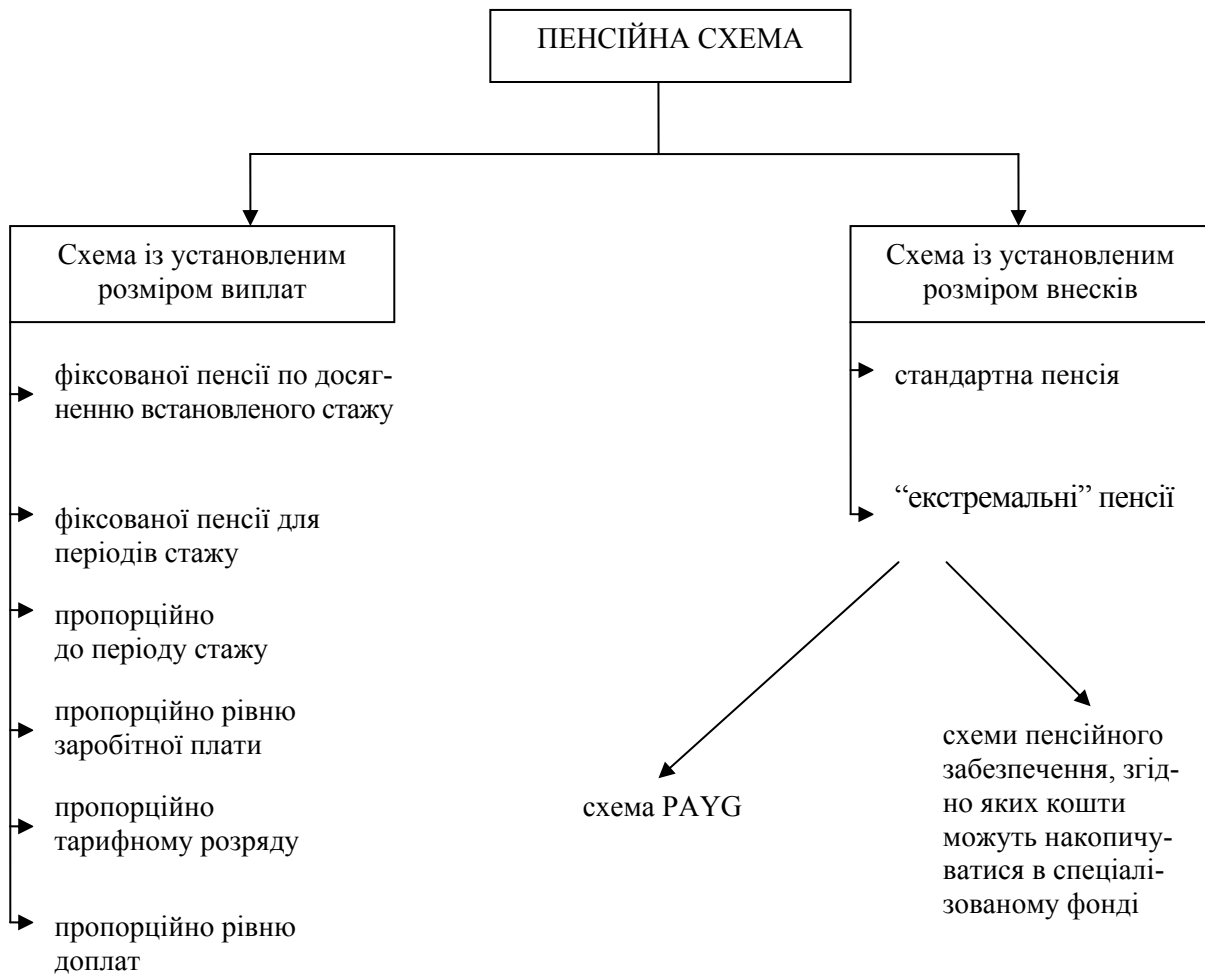


Рис. 1. Форми виплати пенсії

Формули виплат пропорційно до рівня заробітної плати

Основною метою правил, що пов'язують заробітну плату із величиною пенсії, є встановити учасникам пенсію, яка відповідає їх вкладу у розвиток підприємства, а також врахувати зміни вартості життя (інфляцію) із плином часу. Як правило останній заробіток зазвичай розраховується як середнє арифметичне всіх річних доходів за декілька останніх років роботи. Переважно правилами розрахунку щомісячних позитивних пенсій може бути встановлена одна з таких умов розрахунку:

- щомісячна пенсія дорівнює фіксованому коефіцієнту, наприклад 60 % від середньої заробітної плати працівника за останні декілька років;
- щомісячна пенсія дорівнює фіксованому розрахунковому проценту від середньої заробітної плати за останні декілька років, помноженому на стаж роботи учасника на підприємстві до моменту виходу на пенсію;
- щомісячна пенсія дорівнює фіксованій частці від сумарної заробітної плати, нарахованій учаснику за весь термін його роботи на підприємстві.

Під час розрахунку розміру прав, які отримують працівники, виходячи на пенсію через декілька років чи декілька десятків років, обов'язково повинна враховуватися така складова, як зростання під час заробітної плати.

Формула виплат пропорційно до тарифного розряду

У цій формулі як основні умови приймається пенсійний тариф, значення якого пропорційне тарифному розряду працівника.

Основною перевагою цієї формули є її гнучкість: якщо в корпорації змінюється структура кадрового складу чи змінюються принципи нарахування заробітної плати, пенсійну програму можна легко перерахувати і змінювати без порушення основних принципів нарахування розміру пенсій. Тарифна формула також зручна у тих випадках, коли здійснюється зменшення або збільшення складу учасників у разі зміни параметрів пенсійної програми.

Величину пенсії (пенсійний тариф) можна визначати як деяке значення, прямо пропорційне тарифній ставці (окладу) працівника.

Формула виплат пропорційно до рівня доплат.

Ця формула є достатньо складною в плані прогнозування і отримання надійного актуарного оцінювання, але вона є простою для розрахунку розміру своїх прав учасниками: достатньо просто ознайомитися із відповідними нормативно-правовими актами і визначити розмір своєї пенсії. Роботодавцям є зміст її використовувати лише в тому випадку, коли поставлено політичну мету і фінансові можливості роботодавця дозволяють її досягнути.

Також роботодавець під час визначення рівня доплат може вираховувати із своїх зобов'язань суму, яку пенсіонер отримує у вигляді державної пенсії. Тоді мета роботодавця буде досягнута з мінімальними затратами, але при цьому виникне ще більша невизначеність в актуарних розрахунках.

Перевагою формули є індексація прав учасників, простота розрахунків прав учасників. Недолік формули – прийняття вкладником-роботодавцем зобов'язань індексації залежно від змін рівня доплат.

Стандартна формула

Основною відмінністю формули розрахунку розміру пенсій за схемами із встановленим розміром внесків від схем із встановленими виплатами є те, що роботодавець не оцінює своїх зобов'язань, а перераховує єдиний для всіх працівників процент від їх заробітної плати в пенсійний фонд. Після цього його зобов'язання припиняються, а за решту відповідальність несе пенсійний фонд, діяльність якого залежить від керівництва і ринкових умов. Відповідно до пенсійної програми із встановленими внесками розмір майбутньої пенсії залежить від внесків у пенсійний фонд роботодавця, самого працівника чи їх обох, а також від результатів діяльності і інвестиційного доходу пенсійного фонду. Але варто зазначити, що розмір відрахувань роботодавця не є єдиним для всіх працівників, а залежить від стажу, віку чи тарифного розряду. Отже, є необхідність у актуарному розрахунку, для схем із встановленими внесками характерним є підвищений податковий ризик, оскільки перерахунок конкретних сум на користь конкретної фізичної особи може підвищити податкову базу роботодавця.

„Екстремальні” формули

Методи фінансування пенсійних схем можна класифікувати, враховуючи величину внесків C і активів фонду F по досягненні схемою деякого „стаціонарного режиму” – величини NC (нормального платежу) і AL (актуарних зобов'язань). При тому можливі два випадки: розподільче фінансування (*pay-as-you-go*, *PAYG*), при якому не створюються резерви ($F=0$) і внески дорівнюють виплатам ($C=B$), і повне фінансування (*Complete Funding*), при якому пенсії виплачуються за рахунок інвестиційного доходу ($C=0$).

На основі цих двох “екстремальних” формул також можуть бути побудовані пенсійні схеми, які можна зарахувати до класу схем із установленими виплатами.

Схема PAYG

У разі використання в пенсійній програмі цієї формули розрахунок розмірів пенсії залежить від стажу, заробітку чи тарифу.

Схему *PAYG* можна використовувати роботодавцям, які не встановили зі своїми працівниками визначених юридичних відносин у сфері пенсійного забезпечення, але виплачують пенсії своїм ветеранам у вигляді благодійної допомоги. Цю схему може ліквідувати роботодавець у будь-який момент, якщо юридично не закріплені права учасників.

Актуарних зобов'язань у роботодавця і фонду за такої схеми не виникає, якщо договір складено відповідно до цього пункту. Єдине зобов'язання може виникнути у пенсійного фонду у тих випадках, коли роботодавець вирішить зовсім ліквідувати пенсійну програму. Тоді йдеться про виплату роботодавцю викупної суми, тобто повернення коштів.

Схеми пенсійного забезпечення, згідно з якими кошти можуть нагромаджуватися в спеціалізованому фонді.

Коло учасників на першому етапі розвитку такої пенсійної схеми повинен бути досить обмеженим, оскільки при великій кількості учасників для повного нагромадження коштів у фонді потрібний тривалий період часу (так званий, амортизаційний період). Як обмежене коло учасників можна використати принцип, що протягом нагромаджувального періоду ніяких виплат не проводять і ніяких прав у учасників не виникає. Основною задачею розрахунку такої схеми є визначення розміру амортизаційних платежів і величини амортизаційного періоду при визначених розмірах прав учасників.

Якщо пенсійна програма роботодавця передбачає активну участь у формуванні пенсійних нагромаджень самих працівників, то як заохочування такої участі роботодавець може запропонувати, що протягом амортизаційного періоду між учасниками буде розподілятися інвестиційний дохід від розміщення внесків роботодавця-вкладника.

Пенсійні схеми, які пропонують цей метод, можуть істотно знизити податковий ризик і зробити пенсійну схему кращою як для вкладника, так і для учасників.

Крім того, роботодавець-вкладник може застосовувати і деякі обмеження. Обмежуючи коло учасників періодом минулого стажу чи розрахункового заробітку, вкладник-роботодавець може значно скоротити витрати з фінансування своєї пенсійної програми і непрофінансованих зобов'язань, але при тому потрібно керуватися принципом мінімізації адміністративних витрат з кадрового обліку.

Обмеження можуть бути прийняті:

- 1) за складом учасників;
- 2) періоду обліку стажу учасників;
- 3) розрахунковому значенню заробітної плати;
- 4) згідно з принципами і напрямками кадрової політики.

Отже, можна класифікувати формули нарахування пенсій за формами влади, яку застосовує на підприємстві роботодавець-вкладник [3].

Вченими американського університету було запропоновано нову класифікацію стилів керування на підприємстві, до якої можна прив'язати наявні у світовій практиці схеми корпоративних пенсійних програм. Згідно з новою класифікацією стилів керівництва пропонується здійснювати поділ за двома критеріями. Вертикальна вісь схеми ранжує турботу менеджера про персонал за шкалою від 1 до 9, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою самою шкалою (рис. 2).

1.1. “Бідність управління” – з боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості робіт, яка дозволить уникнути звільнень.

1.9. Управління в стилі заміського клубу – на підприємстві створено дружню атмосферу і максимально враховані потреби працівників.

9.1. Режим підпорядкування керівництву – створення таких умов, де людські аспекти присутні мінімально.

9.9. Колективне управління – завдяки посиленій увазі і до колективу, і до ефективності праці керівник домагається того, що підлеглі свідомо притягуються до мети організації.

5.5. Організаційне управління – керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та хорошого морального настрою [4].

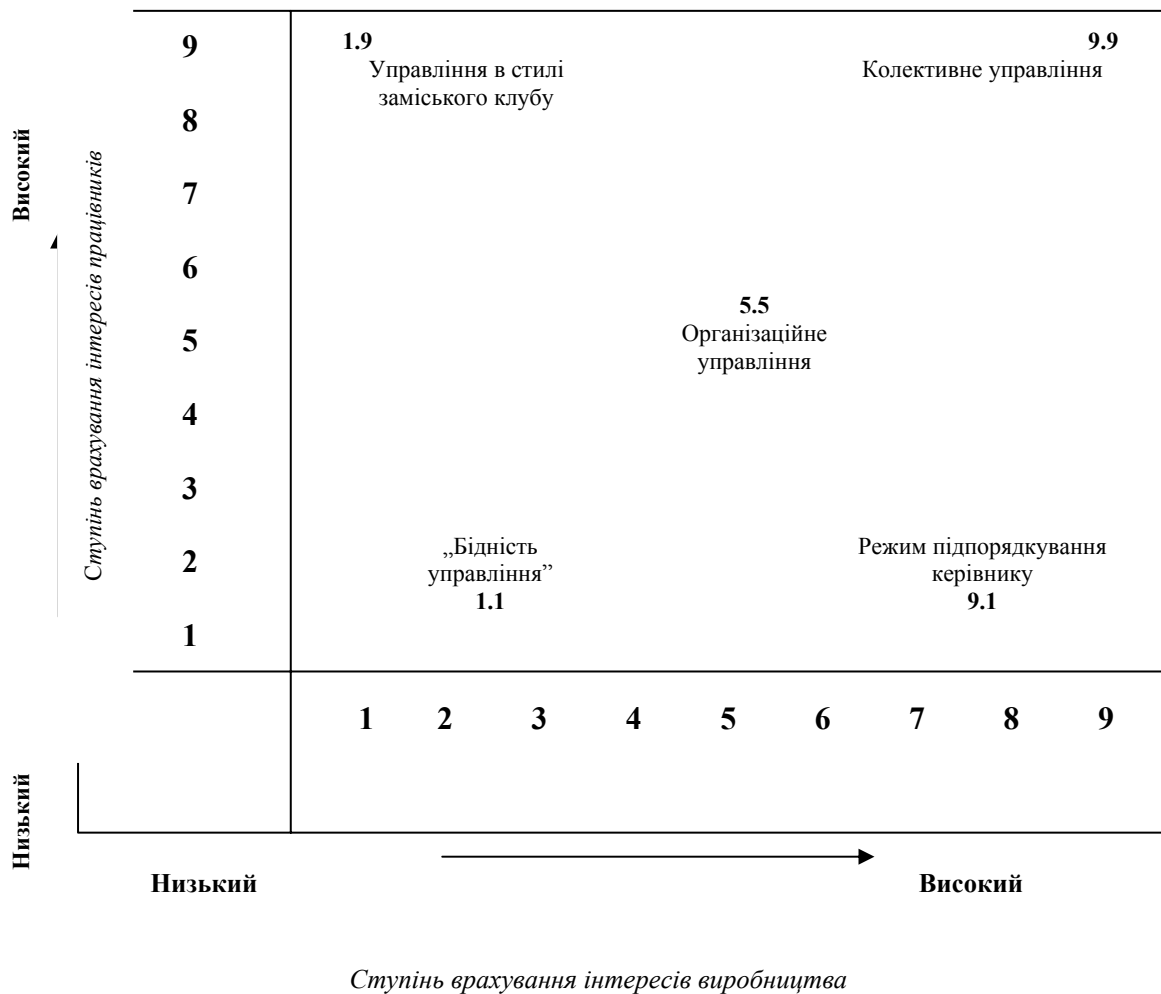


Рис. 2. Решітка стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона

Отже, класифікуємо пенсійні схеми за стилями управління, використовуючи решітку стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона:

- стилю „Бідність управління” найбільше відповідає стандартна формула нарахування пенсій, оскільки вона є простою у використанні і не вимагає додаткових зусиль з боку керівництва підприємством;
- для управління в стилі заміського клубу найхарактернішими є схеми пенсійного забезпечення, згідно з якими кошти можна нагромаджувати в спеціалізованому фонді, оскільки в цих схемах передбачається обмежене коло учасників, що згуртує працівників підприємства ще більше;
- для режиму підпорядкування керівництву найбільше відповідають пенсійні схеми, в яких інтереси працівників найменше враховуються: формула виплат фіксованої пенсії по досягненню встановленого стажу, формула фіксованої пенсії для періодів стажу, формула виплат пропорційно періоду стажу, формула виплат пропорційно рівню доплат, оскільки, саме ці формули дозволяють маніпулювати працівниками на розсуд керівництва;
- для колективного управління найбільше відповідають формули виплат пропорційно рівню заробітної плати, оскільки ця формула враховує вклад кожного працівника у розвиток підприємства та схема PAYG, оскільки ця формула основана на взаємодовірі працівників та роботодавців;
- організаційному управлінню відповідає формула виплат пропорційно тарифному розряду, оскільки ця формула є досить гнучкою і враховує інтереси працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У нинішніх умовах, коли наростає темп розвитку світових ринків і посилюється глобальна конкуренція, компаніям важливо навчитися гнучкіше розпоряджатися кадрами, так, щоб межі підрозділів не заважали професійному і кар'єрному зростанню співробітників. Дослідники стверджують, що у компаній, де серйозно ставляться до професійного і кар'єрного зростання співробітників, вищі, ніж у конкурентів, норма прибутку, рентабельність інвестицій, активів і власного капіталу [5].

Пропозиція різноманітних умов пенсійного забезпечення є інструментом управління кадрами та може слугувати перевагою у разі конкуренції на ринку робочої сили; сприяє розширенню системи соціального захисту працівників підприємств; створює для працівників підприємства можливість отримати додаткову пенсію; посилює позитивний імідж роботодавця. Отже, основними перспективами подальших досліджень є вибір корпоративної пенсійної програми, яка оптимально відповідає атмосфері на підприємстві і за допомогою якої можна дієво управляти професійним і кар'єрним зростанням фахівців усередині окремих корпоративних “доль”.

1. Закон України “Про недержавне пенсійне забезпечення” від 01.01.2004 р. 2. Крижак К. Пенсійні фонди пожвавлять ринки *PENSION FUNDS TO BOOST MARKETS.DOC* printed on квітень 7, 2009. 3. Михайлов А.В. Моделирование и актуарный расчет корпоративных пенсионных программ. *М-во труда и социал. развития Рос. Федерации.* – М.: Просвещение, 2003. – 248 с. 4. <http://www.readbook.com.ua/e/index.htm> 5. Лоуэлл Брайан, Ли Вайс, Клаудиа Джойс. Корпоративный рынок профессионалов // *Вестник McKinsey.* – 2006. – № 2. 6. Котляр Д. Недержавне пенсійне забезпечення в ЄС: корисний досвід та можливі висновки для України // *Часопис ПАРЛАМЕНТ.* – 2002. – № 4. 7. <http://www.dt.ua>. 8. Зайчук Б.О. *Організаційно-економічний механізм Побудови в Україні трирівневої системи пенсійного забезпечення: Автореф. дис. ...канд. екон. наук.* – К., 2002.

УДК 658.012.32

В.Б. Дзьоба

Інститут підприємництва та перспективних технологій
при Національному університеті “Львівська політехніка”

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

© Дзьоба В.Б., 2007

Розглянуто основні етапи організації системи фінансового контролінгу на підприємстві, визначення фінансового контролінгу, проблеми організації управління фінансами підприємства, використання системи фінансового контролінгу на підприємстві.

In the article the basic stages of organization of the system of financial контролінгу are considered on an enterprise, determination of financial контролінгу, problems of organization of financial management of enterprise, use of the system of financial контролінгу on an enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Практика свідчить, що одним з найдосконаліших способів покращання показників діяльності підприємства є впровадження системи контролінгу, це дасть змогу підприємству ухвалювати оперативні і стратегічні управлінські рішення.

Контролінг – це передусім управлінська концепція, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства: фінанси і облік, менеджмент і маркетинг, інтегруючи і координуючи діяльність різних