

Кирилл А. Гуреев, Елена Г. Гуреева, Денис А. Марков  
**КОРПОРАТИВНЫЕ ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ:  
АКТУАЛЬНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

*В статье обоснована актуальность применения корпоративных пенсионных программ (КПП) на российских предприятиях. Изучен зарубежный опыт их использования. Предложены практические рекомендации по реализации программ с учётом жизненного цикла предприятия. Определены действия и их последовательность, этапы разработки и внедрения различных моделей программ. Выделены интересы государства, предприятий и наёмных работников, которые могут быть удовлетворены с помощью внедрения программ.*

*Ключевые слова:* корпоративная пенсионная программа, комплекс мероприятий, жизненный цикл предприятия, кадровое ядро, интересы сторон.

*Табл. 2. Рис. 6. Лит. 12.*

Кирило О. Гурєєв, Олена Г. Гурєєва, Денис А. Марков  
**КОРПОРАТИВНІ ПЕНСІЙНІ ПРОГРАМИ: АКТУАЛЬНІСТЬ,  
ПРОБЛЕМИ І УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

*У статті обґрунтовано актуальність застосування корпоративних пенсійних програм (КПП) на російських підприємствах. Вивчено зарубіжний досвід їх використання. Запропоновано практичні рекомендації щодо реалізації програм з урахуванням життєвого циклу підприємства. Визначено дії та їх послідовність, етапи розробки і впровадження різних моделей програм. Виділено інтереси держави, підприємств і найманих працівників, які можуть бути задоволені за допомогою впровадження програм.*

*Ключові слова:* корпоративна пенсійна програма, комплекс заходів, життєвий цикл підприємства, кадрове ядро, інтереси сторін.

Kirill A. Gureev<sup>1</sup>, Elena G. Gureeva<sup>2</sup>, Denis A. Markov<sup>3</sup>  
**CORPORATE PENSION PLANS: RELEVANCE,  
PROBLEMS AND MANAGEMENT SOLUTIONS**

*The article grounds the necessity for using corporate pension plans (CPP) at Russian enterprises. International experience in this field is studied, and practical recommendations are offered on the realization of such plans taking into account the life cycle of an enterprise. Measures to be taken are determined as well as their order, stages in the development and implementation of different variants of such plans. Interests to be satisfied through the introduction of the plans described are divided into state interests, enterprises' and employees' interests.*

*Keywords:* corporate pension plans; a set of measures; the life cycle of an enterprise; core HR; interests of the parties.

**Постановка проблеми.** Дефицит Пенсионного фонда Российской Федерации на 2012 год составил 1,075 трлн. руб. [12]. Государство пытается изыскать различные ресурсы для выплаты пенсий своим гражданам. В круговороте идей государство недооценивает эффективность внедрения на предприятиях корпоративных пенсионных программ (КПП).

<sup>1</sup> Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Construction Engineering and Materials Science, Perm National Research Polytechnic University, Russia.

<sup>2</sup> Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Construction Engineering and Materials Science, Perm National Research Polytechnic University, Russia.

<sup>3</sup> Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Russia.

Актуальность данной темы подтверждается данными статистики (рис. 1).

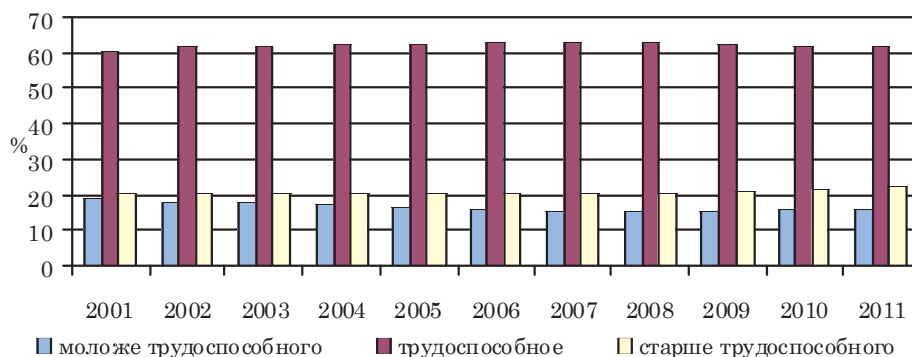


Рис. 1. Распределение населения РФ по возрастным группам, %, построено по данным [12]

Соотношение количества трудоспособного населения и населения в возрастной группе старше трудоспособного в последнее время неблагоприятно. Если в период с 2004 г. по 2007 г. эта пропорция составляла 1 к 3,1, то к 2011 г. это соотношение приобрело значение 1 к 2,7. Также видно, что численность населения в возрастной группе «моложе трудоспособного» с каждым годом уменьшалась. В 2001 г. доля этой категории составляла 19,4%, а в 2011 г. на 3,2% меньше – 16,2% [12].

По данным прогноза Федеральной службы государственной статистики, к 2031 г. численность трудоспособного населения составит 54,1%, а населения старше трудоспособного – 28,6%, т.е. пропорция будет составлять 1 к 1,9. Продолжительность жизни, по прогнозам, в России к 2030 г. увеличится до 73,7 лет, сейчас она составляет 70,3 года [12]. Следовательно, пенсии необходимо будет выплачивать гораздо дольше.

Несмотря на действующие в России программы поддержки, всё же наблюдались низкие показатели рождаемости все предыдущие годы (только в конце 2012 г. наметились положительные тенденции в сравнении с коэффициентом смертности). Как следствие, складывается неблагоприятное соотношение неработающих и работающих, распределительные системы стремительно теряют свою эффективность. Государству с каждым годом будет сложнее обеспечивать пенсионерам достойное существование. Следовательно, не только само трудоспособное население уже сейчас должно заботиться о своей пенсии, но и важно активизировать деятельность бизнеса, который может значительно повлиять на сложившуюся ситуацию.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Анализ наиболее актуальных публикаций по представленной теме определил, что проблема существует и весьма давно обсуждается в работах таких известных авторов, как Т.И. Кафанова [5], О. Мерзликина [7], И. Пастухова [8] и других. Авторы рассматривают различные аспекты пенсионного обеспечения, в том числе отмечают наличие множества сложностей, возникающих в процессах внедрения корпоративных пенсионных программ.

**Цель исследования** – рассмотреть проблемы внедрения на российских предприятиях корпоративных программ дополнительного пенсионного обеспечения и необходимые управленческие решения на всех уровнях их реализации.

**Основные результаты исследования.**

**1. Оценка опыта использования.** Корпоративная пенсионная программа – это комплекс мероприятий, методов и инструментов, направленных на осуществление дополнительного пенсионного обеспечения работников, включающий в себя определение категорий работников, охваченных программой, расчёт необходимых финансовых ресурсов и определение источников финансирования, а также разработку и утверждение внутренних нормативных документов, определяющих условия и порядок организации КПП [5]. С другой стороны, КПП – это финансовый продукт, который приобретает население в процессе своей деятельности в качестве наёмного работника.

Изучение зарубежного опыта позволяет сделать ряд важных выводов о возможности и необходимости расширения КПП. Рассмотрим некоторые примеры зарубежных пенсионных систем.

**Таблица 1. Характеристика пенсионных систем в разных странах мира\***

Показатель	США и Латинская Америка	Западная Европа	Австралия
Пенсионный возраст (муж./жен.)	67/67 [9]	65–68/62–67 [9]	65/65
Государственная пенсия	Выплачивается всем гражданам, выполняет социальную функцию	Построена на основе солидарной системы	Выплачивается всему населению из бюджета
Накопительная пенсионная система	Реализуется с помощью частного пенсионного страхования по месту работы и индивидуального путём открытия личного пенсионного счёта	Состоит из двух компонентов: добровольного страхования и профессиональной пенсии	Реализуется с помощью профессиональных пенсионных фондов, в которые работодатель ежемесячно производит отчисления
Обязательность накопительной пенсионной системы	Не обязательна	В некоторых странах обязательная, в других – нет	Носит обязательный характер

\* составлено по данным [4].

К общим чертам профессиональных пенсионных программ в разных странах можно отнести следующее:

1. Плательщиками взносов могут являться как работники, так и работодатели.

2. Пенсионные накопления в рамках системы профессиональных пенсий аккумулируются в выбранном работодателем или работником финансовом институте и далее вкладываются в инвестиционные проекты.

3. Выплата профессиональных пенсий начинается при наступлении пенсионного возраста, установленного в данной стране.

4. Во многих странах правительство предоставляет налоговые льготы работодателям, производящим взносы в профессиональные пенсионные системы.

5. Работодатель сам определяет систему формирования пенсионных накоплений (с установленными взносами или установленными выплатами).

Основное отличие профессиональных пенсионных систем разных стран – это обязательность их использования. В некоторых странах государство законодательно закрепило обязательное использование профессиональных пенсионных систем, а в некоторых – нет.

Итак, системы профессионального пенсионного обеспечения существуют во многих странах. В настоящее время в среднем ими охвачено около трети государств ОЭСР. Данные сильно варьируются: в Италии, Испании, Бельгии лишь 3–5% граждан участвуют в профессиональных пенсионных программах; в США, Великобритании, Германии – 50–65%; в Швейцарии и Нидерландах – 80–90% [4]. Точных данных о количестве работников и предприятий РФ, охваченных корпоративными пенсионными программами, нет. По разным оценкам, лишь от 14 до 18% российских компаний внедрили корпоративные пенсии.

Средний размер пенсии в зарубежных стран представлен на рис. 2.

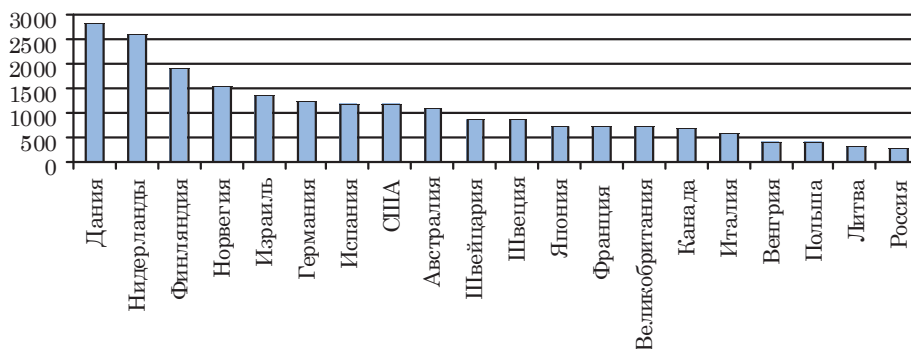


Рис. 2. Средний размер пенсии в 2012 году, дол. США, построено по данным [4]

Соотношение среднего уровня заработной платы и пенсии в России представлено на рис. 3.



Рис. 3. Соотношение среднего уровня заработной платы и пенсии в РФ в период с 2001 по 2011 год, руб., построено по данным [12]

Таким образом, коэффициент замещения в РФ в 2011 г. составлял 36,1%, в то время как на Западе соотношение средней пенсии к средней зарплате равно 50–70% [7].

**2. Практические аспекты реализации программы российскими предприятиями.** Данная проблема может быть интересна как крупному, так и малому и среднему бизнесу с точки зрения:

- создания эффективных механизмов оптимизации кадрового состава; оптимизации налогообложения компаний;
- формирования имиджа социально ответственного предприятия;
- развития партнёрства и других.

Внедрение КПП для всех предприятий может способствовать удержанию в компании «кадрового ядра». Существует несколько определений данного понятия. Чаще всего к «кадровому ядру» относят работников, значимых для предприятия и дефицитных на рынке труда. Например, для машиностроения это могут быть токари высоких разрядов, а для IT-предприятий – программисты. В другом случае, это сотрудники, не только необходимые, но и преданные предприятию, не покидающие его в «трудные времена». Важно, как руководители понимают, что такое «кадровое ядро», но в любом случае – это работники, которые наиболее качественно и высокопроизводительно выполняют свою работу. Следовательно, компании, у которых в составе присутствует такое «ядро», обладают конкурентными преимуществами над аналогичными организациями.

Для принятия решения о разработке и внедрении КПП на предприятии необходимо выполнить ряд действий (рис. 4).



**Рис. 4. Действия, необходимые для принятия предприятием решения о внедрении корпоративной пенсионной программы, авторская разработка**

Большое значение имеет последний этап принятия решения – выбор категории персонала, которую необходимо охватить КПП. В свою очередь, это решение может зависеть от стадии жизненного цикла предприятия (рис. 5).

На стадии выхода на рынок целесообразно мотивировать персонал, являющийся генератором принятия стратегических решений. Это руководители высшего звена (топ-менеджеры). Именно топ-менеджеров необходимо вовлечь в участие в КПП на стадии становления предприятия.

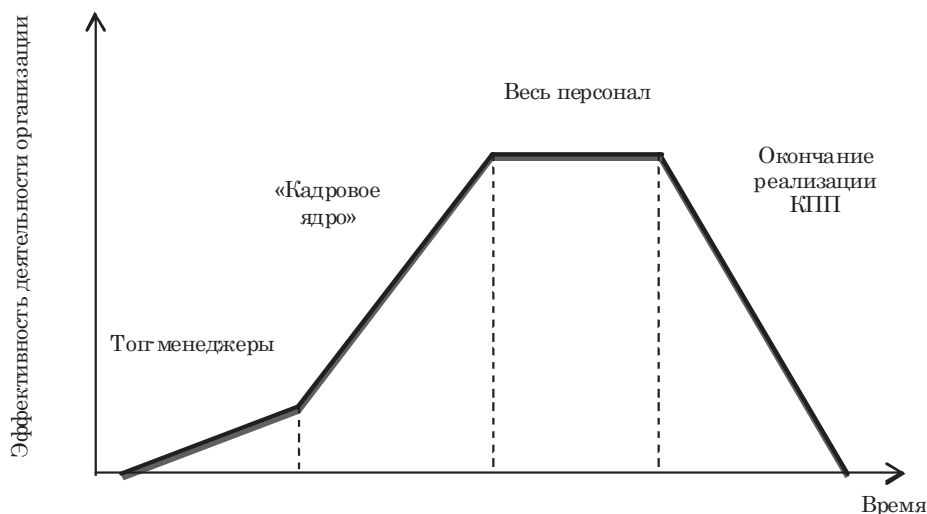


Рис. 5. Зависимость категории персонала, охваченной КПП, от стадии жизненного цикла предприятия, авторская разработка

Стадия роста характеризуется активным освоением рынка и наращиванием темпов производства. Успех предприятия на этой стадии зависит от способности работников понимать идеи руководителя и воплощать их в жизнь, а также от того, насколько сами работники могут обогащать руководителя идеями. Всё это может делать «кадровое ядро». Следовательно, на стадии роста предприятия работодателю необходимо заинтересовать именно эту категорию работников посредством КПП.

На стадии зрелости предприятие достигает устойчивого положения на рынке. Для того, чтобы такому предприятию закрепить своё положение среди потенциальных инвесторов, покупателей и работников, ему необходимо приобрести имидж социально ответственного работодателя. Для этого руководителю нужно вовлечь в участие в корпоративной пенсионной программе весь персонал организации.

Стадия упадка характеризуется снижением объёма продаж и уменьшением доли рынка, что, в свою очередь, может привести к нарастанию различных противоречий, корпоративные пенсионные программы скорее нецелесообразны.

**3. Основные рекомендации для заинтересованных сторон.** Этапы разработки и внедрения корпоративных пенсионных программ изображены схематически на рис. 6.

Чтобы корпоративные пенсионные программы закрепились на российском рынке нужно действие с 3 сторон: государства, работодателя и потребителя (наёмного работника). Для обоснования необходимости внедрения КПП на российских предприятиях следует рассмотреть интересы всех сторон.

Определение заинтересованности сторон в КПП позволяет определить направления важных для реализации КПП российскими предприятиями решений на всех уровнях.

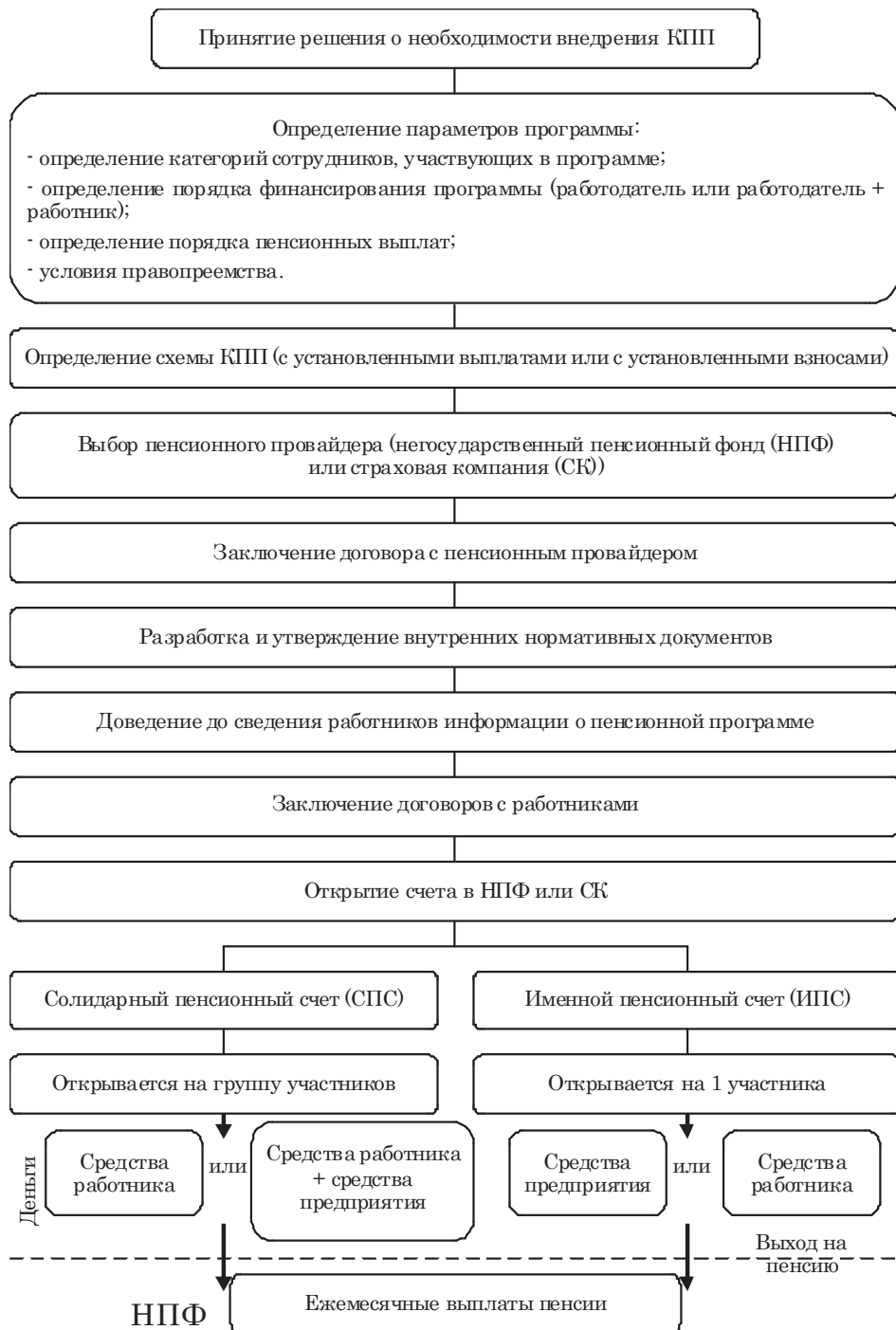


Рис. 6. Этапы разработки и внедрения КПП на российских предприятиях, авторская разработка

**Таблица 2. Интересы государства, предприятия и наёмного работника, которые могут быть удовлетворены с помощью внедрения КПП на российских предприятиях, авторская разработка**

Государство	Работодатель	Наёмный работник
1. Перенесение части бремени социальной ответственности на плечи представителей бизнеса. 2. Обеспечение населению страны достойной старости. 3. Сокращение разрыва в доходах работников в период работы и после выхода на пенсию. 4. Привлечение нового источника инвестиций в экономику.	1. Увеличение чистой прибыли за счёт оптимизации налогового обложения. 2. Создание дополнительного стимула для повышения производительности труда работников. 3. Создание гибкой системы выплаты корпоративной пенсии с учётом вклада каждого работника. 4. Привлечение персонала в непрестижные производства. 5. Получение конкурентного преимущества на рынке труда. 6. «Омолождение» и «ротация» кадров. 7. Поддержка бывших работников. 8. Привлечение на предприятие работников востребованных профессий. 9. Экономия на других формах вознаграждения [6]. 10. Демонстрация потенциальным инвесторам приверженности современным принципам «социально ответственного работодателя» [2]	1. Повышение уровня пенсионного обеспечения до 60–80%. 2. Повышение социальной защищённости при выходе на пенсию. 3. Беспрепятственный выход на пенсию при наступлении пенсионного возраста. 4. Возможность портативности – сохранение работником пенсионных прав при переходе на другое предприятие в соответствии с отработанным периодом на предыдущем предприятии. 5. Возможность сохранить текущий уровень жизни при выходе на пенсию. 6. Возможность наследования накоплений. 7. Возможность снять средства со счёта в форс-мажорных обстоятельствах 8. Вестинг – право работников, проработавших в компании длительный срок, на получение льгот из фондов, образованных за счёт взносов работодателя [3]. 9. Улучшение морального климата в коллективе. 10. Возможность управления своими пенсионными средствами [6].

**Выводы.** В рамках исследований, не вошедших в статью, были рассмотрены внутренние и внешние риски внедрения КПП и пути их снижения. Также были проведены предварительные расчёты по рассмотренным выше вариантам охвата персонала в соответствии с жизненным циклом предприятий. Кроме того, подтвердилась возможность увеличения чистой прибыли в соответствии с действующим Налоговым кодексом РФ [1] на 15–18% при условии перераспределения действующего фонда оплаты труда. Эта важная сторона внедрения КПП на российских предприятиях будет рассмотрена в следующих публикациях.

1. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть первая от 31.07.1998 №146-ФЗ и часть вторая от 5.08.2000 №117-ФЗ // base.garant.ru.

2. Актуальные проблемы негосударственного пенсионного обеспечения: Сборник материалов комитета по пенсионным технологиям национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов. – Вып. 2. Опыт развития / Под общ. ред. А.А. Берга. – М.: ИНФОРМ-ЭКОН, 2003. – 196 с.

3. Вестинг // Бизнес-словарь // www.businessvoc.ru.



4. Ермаков Д. Обязательное корпоративное пенсионное страхование // Человек и труд.– 2012.– №4. – С. 18–21.
5. Кафанова Т.И. Корпоративная программа дополнительного пенсионного обеспечения // Бухгалтерский учёт.– 2007.– №16. – С. 59–63.
6. Корпоративная пенсионная программа – эффективный систем управления // Кадровик.ру.– 2010.– №10 // www.kadrovik.ru.
7. Мерзликина О. Пенсия: система не даст расслабиться // Финансы.– 2009.– №37. – С. 48–57.
8. Пастухова И. Пенсионные программы как инструмент мотивации // Финансовый директор.– 2008.– №6 // fd.ru.
9. Пенсии в России и за рубежом: в чём секрет успеха одних и горя других? // www.profi-forex.org.
10. Пенсионные системы. Мировой опыт // www.soglasie-npf.ru.
11. Стрелков В., Власова Т. Добровольная ответственность. Зарубежный опыт реализации корпоративных социальных программ // Кадровик. Кадровый менеджмент.– 2009.– №12. – С. 29–35.
12. Центральная база статистических данных // Федеральная служба государственной статистики // www.gsk.ru

Стаття надійшла до редакції 7.03.2013.

## КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет: Навчальний посібник.** – К.: Національна академія управління, 2011. – 164 с. Ціна без доставки – 25 грн.

Автор: **Ю.О. Чугаєнко.**

У навчальному посібнику викладено основи дипломатичного і міжнародного ділового протоколу і етикету, з історією становлення української протокольної практики і протокольної служби.

Призначений для студентів, що вивчають спецкурс "Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет", а також для широкого кола осіб, яким за родом діяльності доводиться контактувати з іноземними установами, організаціями та громадянами.