

**РОЛЬ КОНВЕНЦІЙ МОП ТА ДИРЕКТИВ ЄС
У ФОРМУВАННІ СТАНДАРТІВ «TOTAL REWARDS»
ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ**

Марія ПИЛИПЕНКО

*старший лаборант кафедри господарського права
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна*

Олександра ХОХРУН

*бакалавр права, студентка юридичного факультету
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна*

У сучасних умовах глобалізації та турбулентності світових ринків підходи до управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях зазнають докорінних трансформацій. Набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі зумовлює необхідність системної імплементації європейських трудових стандартів (*acquis communautaire*) у національне правове поле. У цьому контексті ключовим завданням для транснаціональних корпорацій, що працюють в Україні, стає адаптація своїх глобальних політик сукупної винагороди до нових нормативних реалій. За такої умови важливо звернути увагу на визначення того, як міжнародні акти – конвенції Міжнародної організації праці (МОП) та Директиви ЄС – формують архітектуру та встановлюють юридичні межі систем сукупної винагороди (*Total Rewards*).

Еволюція розуміння витрат на персонал демонструє відхід від лінійного уявлення про оплату праці як суто трансакційних видатків до моделі довгострокових інвестицій у людський капітал. Відповідно до визнаної міжнародної методології *WorldatWork*¹, концепція «*Total Rewards*» розглядається як цілісна система, що інтегрує матеріальну винагороду, соціальні пільги (*benefits*), програми підтримки добробуту (*well-being*) та безперервне навчання. Правильне структурування таких видатків дозволяє міжнародному бізнесу зберігати кваліфікованих співробітників та уникати плинності кадрів. Однак юридичні межі гнучкості роботодавця у цій сфері є суворими: компанії не можуть

¹ WorldatWork. (2021). Inventory of total rewards programs & practices. https://worldatwork.org/media/CDN/dist/CDN2/documents/pdf/resources/research/WorldatWork_Survey_Total%20Rewards%20Inventory%20Programs%20&%20Practices_2022.pdf

довільно формувати пакети винагороди, ігноруючи імперативні норми трудового права. Фундаментальні дослідження підтверджують, що правові обмеження завжди трансформуються у стратегію винагороди, змушуючи менеджмент балансувати між фінансовою рентабельністю та комплаєнсом².

Глобальні мінімальні вимоги, нижче яких витрати на персонал не можуть опускатися, формують стандарти Міжнародної організації праці. Так, Конвенція МОП № 95 про захист заробітної плати³, яка імплементована в українське законодавство, встановлює непорушний фундамент оплати праці, забороняючи розрахунки у формі боргових зобов'язань та гарантуючи грошову ліквідність виплат. Водночас еволюція міжнародного права розширює коло обов'язків бізнесу. Показовою є Конвенція МОП № 190, прийнята у 2019 році, яка встановлює стандарти щодо викорінення насильства та домагань⁴. Її впровадження зобов'язує роботодавців переглянути структуру Total Rewards, включивши до неї інвестиції у психологічний та соціальний добробут і створення безпечного середовища як обов'язкову складову.

На європейському рівні головним рушієм модернізації компенсаційних політик виступають новітні Директиви ЄС, зокрема Директива (ЄС) 2022/2041 про адекватну мінімальну заробітну плату, яка встановлює принципово нові орієнтири для визначення базового рівня фіксованої оплати праці. Цей нормативний акт вимагає від держав-членів не просто номінального встановлення мінімальної ставки, а гарантування того, що вона забезпечуватиме гідний рівень життя з урахуванням реальної купівельної спроможності працівників та актуальних соціально-економічних умов. Для досягнення цієї мети Директива запроваджує чіткі критерії адекватності, рекомендуючи орієнтуватися на міжнародні контрольні показники: встановлення мінімальної зарплати на рівні не менше 50% від середньої заробітної плати по країні⁵.

Разом із тим, документ зобов'язує країни, у яких охоплення працівників колективними договорами становить менше 80%, розробити спеціальні плани дій для розширення таких угод і посилення ролі

² Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic reward: Making it happen. Kogan Page. <https://books.google.vu/books?id=1S3LtGjPrFIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

³ Міжнародна організація праці. (1949). Конвенція № 95 про захист заробітної плати. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_146

⁴ Міжнародна організація праці. (2019). Конвенція МОП № 190 про викорінення насильства та домагань у сфері праці. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

⁵ Європейський Парламент і Рада ЄС. (2022, 19 жовтня). Директива (ЄС) 2022/2041 про адекватну мінімальну заробітну плату в Європейському Союзі. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2041>

профспілок, а також встановлює вимогу щодо прозорого й обґрунтованого перегляду розміру мінімальної зарплати щонайменше кожні два роки. Держави-члени ЄС мали імплементувати ці положення до 15 листопада 2024 року, що на практиці продемонструвало два основні підходи. Країни із законодавчо закріпленою мінімальною зарплатою (наприклад, Німеччина, Іспанія, Польща) змушені були переглянути формули її індексації для поступового досягнення цільового показника, тоді як скандинавські держави (Швеція, Данія) зберегли свою традиційну модель регулювання ставок виключно через колективні договори без втручання держави.

У контексті набуття статусу кандидата на вступ до ЄС, Україна також взяла на себе зобов'язання щодо гармонізації національного трудового законодавства із цими стандартами. Оскільки наразі в Україні існує проблема значного розриву між розміром мінімальної заробітної плати і реального прожиткового мінімуму та їх використання переважно як фіскального інструменту, впровадження європейських підходів вимагає концептуальних змін, зокрема в рамках прийняття нового Трудового кодексу. Перехід до економічно обґрунтованих критеріїв розрахунку з орієнтиром на 50% від середньої зарплати та стимулювання галузевих колективних угод означатиме для вітчизняного та міжнародного бізнесу неминуче зростання базових витрат на персонал і потребуватиме повної детінізації фонду оплати праці.

Ще більший вплив здійснює Директива (ЄС) 2023/970 про прозорість оплати праці, яка де-факто завершує епоху «закритих зарплат»⁶. Цей документ зобов'язує міжнародні компанії обґрунтовувати власні системи посадового розшарування працівників та бонуси, щоб запобігти гендерному розриву в оплаті. Унаслідок цього бізнес змушений переглядати співвідношення між змінною винагородою, залежною від результату (Pay-for-Performance), та гарантованим окладом, уникаючи дискримінації.

В умовах гармонізації законодавства практика міжнародних компаній в Україні на сьогодні стикається з низкою викликів. Кодекс законів про працю України та Закон України «Про оплату праці» визначають жорсткі державні гарантії щодо мінімальних стандартів. Аналіз показує, що «сліпе» копіювання соціальних пакетів та систем сукупної винагороди, які запроваджені і використовуються міжнародними компаніями в інших країнах, часто є неефективним. Згідно зі статистичними даними європейського ринку, у таких країнах

⁶ Європейський Парламент і Рада ЄС. (2023, 10 травня). Директива (ЄС) 2023/970 про посилення застосування принципу рівної оплати за рівну працю або працю рівної цінності для чоловіків і жінок за допомогою прозорості оплати праці та механізмів забезпечення виконання. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023L0970>

ЄС як Німеччина чи Франція, частка незарплатних обов'язкових витрат (податки, внески) становить 25–30%, тоді як в Україні в межах трудових відносин цей показник у структурі витрат складається з 18% податку на доходи фізичних осіб та 5% військового збору. Відповідно, наявність певного резерву відкриває для глобальних компаній (за прикладом практик корпорацій рівня Nestlé чи ІКЕА) ширший простір для перерозподілу бюджету у надбудову Total Rewards.

Варто також відзначити, що на сьогодні найбільш прогресивним методом «правомірно чистої» оптимізації витрат на оплату праці та соціальних пакетів визначено впровадження системи «кафетерію» (cafeteria plans). Сутність підходу полягає в тому, що роботодавець виділяє фіксований бюджет, а працівник самостійно обирає пільги зі списку відповідно до своїх потреб (навчання, страхування, спорт). Це ліквідує явище «нав'язаних» послуг та підвищує цінність винагороди для кожного працівника без порушення нормативних лімітів⁷.

Таким чином, конвенції МОП та Директиви ЄС створюють жорсткий правовий каркас, який не дозволяє довільно зменшувати базові витрати на персонал нижче рівня соціальних гарантій. В умовах адаптації правової системи України до асquis ЄС правомірна оптимізація можлива лише в межах гнучкої частини сукупної винагороди – через прозорі системи бонусів та індивідуалізацію пільг. Подальше реформування вітчизняного трудового законодавства має забезпечити баланс між неухильним дотриманням європейських соціальних стандартів та наданням бізнесу легальних механізмів для ефективного управління людським капіталом.

⁷ Kovács, I. É., Mázasné Dinnyés, H., Mack, Á., Fehér, J., & Poór, J. (2018). Flexible benefits – cafeteria plan: How the characteristics of the firms affect the system of cafeteria. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 5(1), 1–20. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i1.190>