



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.38>

УДК 331.2:69

І. С. Чорнодід,

д. е. н., професор, проректор з навчально-педагогічної роботи,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4464-2641>

Н. М. Василець,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедри економіки підприємства та менеджменту,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3757-4767>

Н. В. Головач,

к. пед. н., доцент, завідувач кафедри людського капіталу та лідерства,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА БУДІВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТАРИФНОЇ ТА
БЕЗТАРИФНОЇ МОДЕЛЕЙ**

I. Chornodid,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for scientific
and pedagogical work, Academy of Labour, Social Relations and Tourism*

N. Vasylets,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business
Economics and Management, Academy of Labor, Social Relations and Tourism*

N. Holovach,

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of
Human Capital and Leadership,*

Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution

"Interregional Academy of Personnel Management"

IMPROVING REMUNERATION SYSTEMS AT CONSTRUCTION ENTERPRISES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF TARIFF AND NON-TARIFF MODELS

У статті здійснено порівняльний аналіз тарифної та безтарифної моделей організації оплати праці на будівельних підприємствах, що функціонують у проєктно-орієнтованому середовищі з високою часткою колективних робіт, сезонністю та підвищеними ризиками безпеки. Метою дослідження є уточнення сутності моделей, визначення сфер їх доцільного застосування в будівництві, типових помилок упровадження, а також формування рекомендацій щодо вибору та комбінування елементів обох підходів з урахуванням законодавчих гарантій і потреб управління витратами.

Систематизовано інструментарій організації оплати праці, що охоплює тарифні параметри (сітки, розряди, ставки) та безтарифні методи (KPI, грейдинг, КТУ). Встановлено, що жорсткість тарифної моделі в умовах мінливості обсягів виробничої діяльності зменшує її стимулюючий потенціал, тоді як безтарифні підходи потребують високого рівня довіри та об'єктивного оцінювання.

Обґрунтовано впровадження «двоконтурної» моделі, яка поєднує стабільну тарифну базу із проєктним фондом стимулювання, що розподіляється за показниками продуктивності, якості і безпеки. Ефективність такої системи детермінується рівнем цифрової зрілості, вимірюваністю результатів та інституційною прозорістю управлінських рішень.

The paper provides a comparative analysis of tariff and non-tariff remuneration models used at construction enterprises operating in a project-based environment characterized by collective work, seasonality and elevated safety risks. The study clarifies the essence of both models, identifies areas of appropriate application in construction, outlines typical implementation mistakes, and formulates practical recommendations for selecting and combining elements of both approaches in compliance with statutory wage guarantees and cost management needs.

The basic theory of wage organization is systematized: tariff scales, grades and coefficients, tariff rates and salary schemes, work measurement and standard setting, time-based, piece-rate and lump-sum forms, as well as incentive, guaranteed and compensatory payments. The tariff model ensures normative transparency and reproducibility; however, without timely updating of standards and under unstable workloads it may lose its motivational capacity. Non-tariff approaches (distribution of wage funds using coefficients, point and grading evaluations, KPI-based pay) enhance flexibility and strengthen the link between pay and performance, but require mature performance measurement and internal trust to avoid subjectivity and conflicts.

An author's synthesis is proposed as a 'two-loop' tariff–non-tariff model: a guaranteed part of remuneration is based on a tariff (or grading) base, while a variable part is allocated through a transparent project incentive fund using productivity, quality, schedule compliance and occupational safety indicators with the involvement coefficient of labour participation. Selection criteria are substantiated

(measurability, cooperation intensity, workload stability, workforce structure, digital maturity) for designing collective agreements and remuneration policies.

Ключові слова: заробітна плата, оплата праці, тарифна система, тарифна сітка, тарифний коефіцієнт, безтарифна система, коефіцієнт трудової участі, грейдинг, KPI, HR, ефективність менеджменту персоналу, будівельні підприємства, мотивація.

Keywords: salary, remuneration, tariff system, tariff grid, tariff coefficient, tariff-free system, labor participation coefficient, grading, KPI, HR, personnel management efficiency, construction enterprises, motivation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Система оплати праці в будівельній галузі одночасно виконує відтворювальну, стимулюючу та регулюючу функції, а її структура безпосередньо визначає собівартість робіт, конкурентоспроможність підрядних організацій, дотримання термінів і якості реалізації проєктів. Специфіка будівельного виробництва має проєктний характер, мобільність робочих місць, складна кооперація бригад, значна частка ручної та механізованої праці, залежність від метеорологічних умов і високі стандарти охорони праці – обумовлює підвищені вимоги до механізмів винагороди, при цьому на практиці підприємства фрагментарно комбінують погодинну, відрядну та акордну форми з елементами тарифних і безтарифних підходів, без актуального нормування та прозорих критеріїв змінної частини. Такі дисфункції знижують продуктивність, посилюють внутрішньобригадну конфліктність, ускладнюють бюджетування та створюють ризики порушення державних мінімальних гарантій, що зумовлює наукову й практичну значущість удосконалення систем оплати праці шляхом порівняльного аналізу тарифних і безтарифних моделей та розробки рекомендацій щодо їх коректного застосування й комбінування.

Актуальність теми посилюється одночасною дією трьох чинників: 1) дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів і інженерно-технічних працівників, що підвищує ціну помилок у винагороді та потребу в утриманні персоналу; 2) посилення вимог замовників до строків, якості й комплаєнсу, які мають відображатися у стимулюючих виплатах; 3) поширення цифрових інструментів управління проєктами та обліку, що робить реалістичним точніший зв'язок оплати праці з результатами і внеском працівників. Відповідно, у таких умовах тарифна система потребує модернізації (оновлення тарифоутворюючих факторів і норм), а безтарифні підходи – методичного вбудовування у правове поле та контури контролінгу витрат і ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади організації оплати праці, включно з тарифними сітками, коефіцієнтами та нормуванням, детально розкрито у працях українських дослідників економіки праці та соціально-трудових відносин (А. Колот та ін., О. Грішнова), де тарифна система позиціонується як нормативна основа диференціації заробітної плати та механізм реалізації принципу «рівна оплата за рівну працю» [6; 7]. Проблематика формування тарифної системи і її елементів висвітлена у публікаціях, що аналізують тарифні ставки, розряди та кваліфікаційні характеристики [9]. Паралельно розвивається напрям досліджень безтарифних систем, які ґрунтуються на розподілі фонду оплати праці за коефіцієнтами кваліфікаційного рівня і коефіцієнтом трудової участі (КТУ) [10; 13]. Сучасні підходи доповнюються КРІ-моделями та елементами грейдингу, що підсилює результативну складову винагороди [12]. Окремі праці фокусуються на будівельній галузі, розкриваючи взаємозв'язок оплати праці з соціально-трудовими гарантіями, конкурентоспроможністю і стійкістю підприємств [14]. Водночас бракує систематизованих критеріїв вибору між тарифною і безтарифною моделлю саме для проєктно-орієнтованих будівельних підприємств, а також методики їх поєднання у локальних нормативних актах, що зумовлює потребу в авторських узагальненнях і прикладних рекомендаціях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є порівняльний аналіз тарифної і безтарифної моделей оплати праці на будівельних підприємствах і обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення мети поставлено завдання: 1) систематизувати теорію тарифної та безтарифної організації заробітної плати; 2) визначити сфери доцільного застосування моделей у будівництві; 3) виокремити типові помилки впровадження; 4) запропонувати критерії та алгоритм вибору, включно з «двоконтурною» моделлю комбінування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація систем оплати праці на будівельних підприємствах України визначається специфікою галузі, що характеризується високою часткою проектних робіт, сезонністю, залежністю від зовнішніх факторів (погода, постачання матеріалів) та потребою в кваліфікованих кадрах, як зазначається в Галузевій угоді на 2025–2027 роки [7]. У контексті трансформації економіки, де продуктивність праці в будівництві становить лише 65% від середньоєвропейського рівня (за даними Держстату України, 2024), удосконалення оплати праці набуває стратегічного значення для стимулювання мотивації та зниження плинності кадрів, яка сягає 22-25% щорічно [11]. Тарифна модель, закріплена в Кодексі законів про працю України [1] та Законі про оплату праці [2], слугує основою для диференціації заробітку за розрядами та кваліфікацією, тоді як безтарифна орієнтується на колективні результати через розподіл фонду оплати праці. Аналіз цих моделей передбачає розгляд їх теоретичних засад, сфер застосування в будівництві, типових недоліків та практичних рекомендацій, з урахуванням норм бухгалтерського обліку [4] та статистичних стандартів [3]. Подальше викладення базується на систематизації підходів, запропонованих у працях Колота А. М. [6, 8] та Грішнкової О. А. [7], з акцентом на адаптацію до галузевих реалій.

Методичний вибір системи оплати праці доцільно розглядати через два взаємопов'язані контури: правовий (гарантії, класифікація виплат, процедура

встановлення систем оплати) та управлінсько-економічний (мотивація, продуктивність, контроль собівартості й ризиків). Законодавство визначає, що системами оплати праці є тарифна та інші системи, сформовані на оцінках складності робіт і кваліфікації працівників [1; 2]. Інструкція зі статистики заробітної плати описує склад фонду оплати праці та порядок статистичного відображення виплат [3], а НП(С)БО 26 – правила визнання й оцінки виплат працівникам у бухгалтерському обліку [4]. У будівництві особливого значення набуває коректність тарифікації робіт та професій за кваліфікаційними характеристиками [5]. Отже, будь-яка модель оплати праці має бути одночасно юридично коректною і керованою.

Тарифна модель оплати праці забезпечує нормовану диференціацію заробітної плати залежно від складності робіт і кваліфікації працівників, її ключовими структурними елементами є тарифна ставка (оклад) першого розряду, тарифна сітка, розряди, тарифні коефіцієнти, тарифно-кваліфікаційні характеристики та норми праці [6; 9]. Тарифні коефіцієнти мають відображати відносну складність робіт з урахуванням технологічних особливостей, відповідальності та умов виконання, не замінюючи компенсаційні доплати за умови праці для збереження чистої кваліфікаційної диференціації й окремого оформлення компенсацій за законодавством та колективним договором [1; 2]. У будівництві тарифна модель найбільш ефективна для повторюваних операцій з технічно обґрунтованим нормуванням.

Погодинна форма (проста або погодинно-преміальна) забезпечує стабільність заробітку й управління ризиками якості та безпеки; вона доцільна там, де небезпечно стимулювати швидкість за рахунок порушення технології. Відрядна форма ефективна за чіткої вимірюваності обсягу робіт і наявності актуальних норм часу/виробітку; в будівництві часто є бригадною, що потребує правил внутрішнього розподілу заробітку. Акордна система поєднує тарифно-нормативну основу з проєктним підходом: за комплекс робіт встановлюється акордне завдання і сума оплати, а премія нараховується за дострокове і якісне виконання без порушення вимог охорони праці, що

робить акордно-преміальну систему релевантною для підрядних відносин і етапного планування будівництва [11; 14].

За відрядної оплати розцінка прямо пов'язана з нормою часу (виробітку):

$$R = T_r \times t_n, \quad (1.1)$$

де R – розцінка за одиницю роботи;

T_r – годинна ставка розряду;

t_n – норма часу.

Якщо t_n застаріла або не враховує механізацію й умови майданчика, виникає дисбаланс: або підприємство переплачує за операцію (зростання собівартості), або працівник втрачає стимул через «недосяжні» норми (демотивація). У будівництві додатковими джерелами похибок є простій через логістику матеріалів, погодні перерви, нестиковки графіків субпідрядників. Тому поряд із нормами часу доцільно фіксувати правила обліку простоїв та умови коригування акордних завдань (форс-мажори, зміни проєкту), щоб не перекладати на працівників ризики, які вони не контролюють.

Класична безтарифна система розподіляє фонд оплати праці (ФОП) між працівниками пропорційно їх кваліфікаційним і внесковим коефіцієнтам. Узагальнена формула розподілу може бути подана як:

$$Z_i = \text{ФОП} \times (K_{kv} i \times K_{TU} i \times T_i) / \Sigma(K_{kv} \times K_{TU} \times T), \quad (1.2)$$

де K_{kv} – коефіцієнт кваліфікаційного рівня;

K_{TU} – коефіцієнт трудової участі;

T – відпрацьований час [10].

K_{TU} розглядається як узагальнений показник реального внеску з урахуванням продуктивності, якості й ставлення до праці [13]. Перевага – можливість відобразити колективний характер будівельних робіт і поведінкові аспекти (дотримання технології, взаємодопомога, дисципліна безпеки). Недолік – чутливість до процедур оцінювання; без прозорих правил система перетворюється на «ручний» розподіл.

КРІ-моделі та грейдинг застосовуються переважно щодо інженерно-технічного персоналу та менеджерів, де результат не зводиться до

прямого виробітку. Грейдинг дозволяє сформувати «вилки» оплати за цінністю роботи для підприємства та ув'язати оплату з компетентностями й відповідальністю. КРІ-компонент у будівництві має відображати логіку «вартість–строк–якість–безпека»: відхилення від бюджету, виконання календарного графіка, частка переробок/дефектів, інцидентність охорони праці, задоволеність замовника. Методично важливо обмежувати кількість КРІ та відокремлювати керовані показники від тих, що визначаються зовнішніми факторами, з обов'язковим коригуванням цілей при зміні умов

Тарифна сітка на підприємстві являє собою не лише формальну шкалу коефіцієнтів, а й модель складності робіт, яка встановлює справедливі співвідношення в оплаті праці. Під час модернізації тарифної системи ключовими параметрами, що потребують перегляду, є кількість розрядів, форма прогресії коефіцієнтів (рівномірна, прискорена чи комбінована), співвідношення між крайніми розрядами, а також прив'язка розрядів до кваліфікаційних характеристик професій [5]. У будівельній галузі практично виправданим є застосування комбінованої прогресії, за якої коефіцієнти в нижчих розрядах зростають повільніше з метою уникнення надмірного стискання фонду оплати праці, тоді як у вищих – швидше, для відображення дефіцитності та відповідальності робіт (монтаж висотних конструкцій, складні інженерні мережі, відповідальні зварювальні операції). Окремим завданням є чітке відокремлення тарифних факторів від компенсаційних, оскільки доплати за умови праці не повинні маскувати помилки тарифікації, що призводить до нестабільної та погано керованої структури фонду оплати праці. Методологічно доцільним є проведення тарифікаційного аудиту, який включає виокремлення репрезентативної сукупності видів робіт, верифікацію їхньої відповідності вимогам Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, ідентифікацію та системний аналіз диспропорцій у кваліфікаційно-розрядній структурі з подальшою ревізією тарифних коефіцієнтів і ставок [1; 5; 9]. Преміювання в тарифній моделі виконує функцію другого важеля мотивації,

забезпечуючи базову справедливість і відтворюваність через тариф, тоді як премія встановлює зв'язок із результатами діяльності.

У будівельній галузі преміальна система покликана компенсувати обмеження тарифної моделі в аспектах якості, строків і кооперації, тому її доцільно формувати за блочним принципом: продуктивність/виконання плану, якість (відсутність переробок, дефектів, рекламаций), охорона праці (відсутність порушень та інцидентів) і дотримання проєктного графіка. Для уникнення конфліктності показників рекомендується запроваджувати порогові умови (наприклад, преміювання за продуктивність лише за відсутності критичних дефектів і порушень безпеки), а всі критерії – формалізувати в положенні про преміювання з прив'язкою до верифікованих даних (акти виконаних робіт, журнали технагляду, акти охорони праці). Безтарифні системи схильні до конфліктів через суб'єктивне сприйняття розподілу фонду як оцінки особи, тому необхідні запобіжники: фіксована шкала КТУ з 5-7 показниками та вагами, протоколювання рішень комісії, право апеляції, калібрування оцінок і обмеження коридору КТУ (наприклад, 0,8-1,2), узгоджене колективом [13]. Система винагороди, як ключовий елемент собівартості, має синхронізуватися з бюджетуванням і контролінгом витрат з урахуванням бухгалтерського визнання виплат та забезпечень під річні/проєктні бонуси [4]; тарифна модель забезпечує прогнозованість, але ризикує роздуванням витрат за слабого нормування, безтарифна – гнучкість через прив'язку до прибутку, але з коливаннями фонду, тому релевантним є проєктний резерв стимулюючого фонду до завершення етапу для підтримки якості та мінімізації касових розривів.

Для забезпечення адаптивності та функціональної стійкості системи детермінації заробітної плати необхідно імплементувати механізм перманентного моніторингу та оцінювання. Релевантний перелік індикаторів ефективності охоплює: продуктивність праці (обсяг виробітку на одиницю людино-годин); питому вагу фонду оплати праці у структурі собівартості реалізованої продукції; коефіцієнт дотримання календарних графіків

виробничих процесів; частку невідповідної продукції та обсяг витрат на елімінацію дефектів; інтенсивність плинності персоналу та дескриптори стану промислової безпеки (частота інцидентів, кількість порушень регламентів).

Аналітичні процедури доцільно проводити з декомпозицією за структурними підрозділами та об'єктами, включаючи план-фактний аналіз і компаративну оцінку динаміки до і після змін у системі оплати праці. Формування КРІ вимагає селективності (3-5 домінантних показників) з обов'язковою актуалізацією за варіативності проєктних параметрів чи екзогенних факторів.

Трансформації системи оплати праці на будівельному підприємстві доцільно здійснювати послідовно за етапами: діагностика поточного стану, проєктування нової моделі, пілотне впровадження та масштабування. Необхідність такої трансформації обумовлена потребою адаптації системи винагороди до мінливих умов господарювання, підвищенням вимог до продуктивності праці та дефіцитом кваліфікованих кадрів (рис. 1).

Існуючі системи оплати праці часто не забезпечують прозорого зв'язку між результатами праці та винагородою, що знижує мотивацію персоналу. Отже, запропонований підхід дозволяє поетапно й контрольовано впроваджувати зміни в системі оплати праці з мінімізацією управлінських ризиків. На етапі діагностики проводиться аудит: розрядної структури, відповідності кваліфікаційним характеристикам, актуальності норм праці, структури виплат і частки змінної оплати [3; 5; 9]. На етапі проєктування формуються: нова тарифна база (або грейди), модель преміювання, правила фонду стимулювання та КТУ/КРІ, порядок документування. Пілотування доцільно проводити на одному об'єкті або підрозділі зі схожими умовами робіт і наявним обліком. Масштабування здійснюється після оцінювання ефектів (продуктивність, якість, безпека, плинність) і коригування параметрів. Такий підхід знижує ризик помилок та підвищує прийнятність змін для персоналу та підвищує ефективність менеджменту персоналу.



Рис. 1. Підходи до трансформації системи оплати праці на будівельному підприємстві

Будівельні підприємства, функціонуючи переважно як генеральні підрядники з мережею субпідрядників, стикаються з двома паралельними завданнями: забезпеченням ефективної оплати праці власного персоналу та узгодженням умов винагороди субпідрядників для запобігання порушенням графіка й якості робіт. Тарифна модель полегшує планування витрат на персонал і розрахунок трудомісткості, проте за значної частки субпідряду виникає ризик розриву стимулів: демотивація штатних працівників через помітну різницю в оплаті порівняно із залученими бригадами. Безтарифні елементи (проектний стимулюючий фонд, командні бонуси) дозволяють

компенсувати цей розрив шляхом прив'язки змінних виплат до кінцевого результату проєкту. Водночас у підрядних ланцюгах необхідно зберігати правову визначеність: доплати, надбавки, заохочення для штатних працівників фіксуються в локальних актах, а мінімальні гарантії забезпечуються незалежно від сезонності та коливань замовлень [1; 2]. Практично доцільним є розмежування: базові гарантії та кваліфікаційна диференціація – через тарифну сітку чи грейди; проєктний бонус – як надбудова, що активується за приймання робіт, виконання критеріїв якості та безпеки.

Погодинна форма оплати є базовою для робіт підвищеної небезпеки та функцій контролю якості, але її ефективність залежить від дисципліни обліку робочого часу. У будівництві ризики табелювання зумовлені мобільністю робочих місць, відрядженнями, поєднанням режимів праці та переміщеннями бригад. Для управління витратами погодинна оплата потребує інтеграції табельного обліку з нарядами та актами виконаних робіт, що мінімізує фіксацію часу без вимірюваного результату. Окремої уваги вимагає нормування підготовчо-завершальних операцій, інструктажів з охорони праці та перерв, які формують значну частку трудових витрат. Законодавчі вимоги щодо оплати надурочних, нічних, вихідних і святкових робіт інкорпорується до положення про оплату праці [1; 2; 3], оскільки порушення графіків часто компенсується інтенсивними режимами, що збільшує доплати і потребує бюджетування.

Для поєднання нормативної визначеності тарифної системи і гнучкості безтарифних підходів пропонується двоконтурна тарифно-безтарифна модель. Гарантований контур забезпечує оплату відпрацьованого часу чи нормативного виробітку на основі тарифної ставки (грейду) і доплат, стабілізуючи доходи й мінімізуючи порушення державних гарантій. Стимулюючий контур формує проєктний фонд заохочення як частку маржинального доходу, економії бюджету чи відсотка від акордного заробітку з розподілом за прозорими правилами. У бригадних формах змінна частина розподіляється за КТУ на підставі продуктивності, якості, безпеки та взаємодії; для ІТП – за КРІ, що відображають графік, бюджетну дисципліну,

роботу з дефектами та управління інцидентами. Життєздатність моделі зумовлена нормативним закріпленням процедур: шкал КТУ/KPI, періодичності оцінювання, протоколювання, апеляції та лімітів змінної частини.

Упровадження здійснюється поетапно: сегментація персоналу й робіт, аудит тарифікації, перегляд ставки першого розряду та коефіцієнтів; актуалізація норм, удосконалення обліку простоїв і сфер застосування форм оплати; проектування стимулюючого контуру (KPI, правила фонду); перевірка відповідності гарантіям і обліку; закріплення в колективному договорі та положенні; комунікація, навчання, моніторинг (продуктивність, дефекти, бюджет, плинність, безпека, частка ФОП у собівартості) та калібрування шкал. У підсумку тарифна, грейдингова бази залишається фундаментом, а безтарифні інструменти - прозорою проектною надбудовою з пріоритетом якості та безпеки.

Будівництво характеризується значною часткою простоїв, які виникають через погодні умови, затримки постачань, коригування проекту, очікування технагляду або узгоджень із замовником. Якщо система оплати не містить чітких правил обліку та оплати таких простоїв, підприємство отримує або приховану втрату мотивації (працівники «втрачають» заробіток через фактори, які не контролюють), або некероване зростання витрат (час простою оплачується як продуктивний). Відтак, раціональний підхід передбачає класифікацію простоїв за причинами: а) контрольовані підприємством (організаційні); б) зовнішні; в) форс-мажорні. Для кожної групи визначається порядок фіксації, компенсації та відповідальності. *У двоконтурній моделі це означає: гарантована частина покриває мінімальні виплати за відпрацьований час відповідно до законодавства, а стимулююча частина коригується з урахуванням того, наскільки причини простою перебували під контролем команди.* Такий механізм забезпечує збереження справедливості, мінімізуючи негативний вплив проектних ризиків на працівників, водночас зберігаючи відповідальність менеджменту за організацію робіт [1; 2].

Для будівельних підприємств економічні втрати, зумовлені дефектами, переробками та інцидентами з охорони праці, є суттєвими й часто

недооцінюються в системах стимулювання, орієнтованих переважно на обсяг виконаних робіт. Ключовою умовою ефективної мотивації є інтеграція показників якості та безпеки до механізмів винагороди. У тарифній системі це реалізується преміюванням з пороговими умовами та надбавками за підвищену відповідальність, чітко відокремленими від компенсаційних виплат за шкідливі умови праці. У безтарифній системі аналогічний ефект забезпечується правилами формування КТУ, де порушення технології чи норм безпеки автоматично знижують коефіцієнт незалежно від виробітку, а повторні порушення виключають працівника з розподілу стимулюючого фонду. Такий підхід відповідає принципам мотиваційного менеджменту, інституційно захищаючи довгострокові цілі (якість, безпека, репутація) від домінування короткострокових стимулів [8, с. 234]. Економічний ефект проявляється в зниженні питомих витрат на переробки й простої, підвищенні рентабельності проєктів та створенні передумов для стабільної виплати заробітних плат.

Винагорода впливає на поведінку працівників не лише її величиною, а й сприйняттям процедурної справедливості, передбачуваності та контролю над результатами, як підкреслює теорія справедливості С. Адамса [8, с. 115]. Тарифні системи забезпечують високий рівень процедурної справедливості завдяки чіткій кваліфікаційній диференціації, проте їх стимулюючий потенціал послаблюється формалізованим преміюванням без урахування індивідуального внеску. Безтарифні системи посилюють зв'язок між оплатою та колективним результатом, але підвищують ризик конфліктів через суб'єктивність оцінювання; у бригадних структурах будівництва це може спричинити зниження індивідуальних зусиль і демотивацію колективу. КТУ ефективно протидіє цьому за умови стандартизованих критеріїв і незалежності оцінювання, адже змінна складова діє лише за усвідомлення ланцюга «зусилля – результат – винагорода» та довіри до процедур [8]. Впровадження безтарифних елементів вимагає систематичної комунікації, підготовки оцінювачів і стандартизації критеріїв для запобігання соціальній напрузі.

Реформа системи оплати праці є чутливою трансформацією, що зачіпає базові очікування працівників, тому її управління доцільно базувати на принципі мінімізації невизначеності: моделювання впливу нових правил на типові групи персоналу; публічне обґрунтування логіки КРІ; перехідний період із захисним коридором (гарантія незниження заробітку на 2–3 місяці); канали зворотного зв'язку та апеляції. Необхідно залучати лінійних керівників до комунікації для формування довіри, інакше модель ризикує відторгненням.

Щоб забезпечити однозначність застосування, положення про оплату праці доцільно будувати як документ із чіткою логікою:

- 1) загальні положення (принципи, сфера дії, визначення понять);
- 2) тарифна частина (ставка 1-го розряду/грейди, тарифна сітка, порядок тарифікації, норми праці);
- 3) форми оплати (погодинна, відрядна, акордно-преміальна) і порядок документування (табелі, наряди, акти);
- 4) доплати й надбавки (умови, розміри, джерела фінансування);
- 5) преміювання та стимулюючий фонд (показники, ваги, пороги якості/безпеки);
- 6) правила КТУ, оцінювання внеску (критерії, коридори, комісія, протоколювання, апеляції);
- 7) порядок оплати простоїв і гарантійних виплат;
- 8) контроль і відповідальність;
- 9) порядок перегляду параметрів системи.

Такий формат забезпечує комплаєнс з вимогами законодавства й узгодження з колективним договором [1-3; 13].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропоновані рекомендації ґрунтуються на узагальненні теорії та типових практик організації оплати праці. Водночас остаточне ухвалення рішення щодо форм оплати праці має ґрунтуватись на емпіричному масиві даних щодо конкретного будівельного підприємства (залежно від таких параметрів, як структура робіт, портфель проєктів, цифрова зрілість обліку, кадрові ризики),

який дозволив би провести кількісне оцінювання ефектів, наприклад, еластичності частки змінної оплати до зміни продуктивності). Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування галузевих параметрів двоконтурної моделі, зокрема, частки стимулюючого фонду, коридорів КТУ, набору критеріїв KPI, а також на оцінку взаємозв'язку систем оплати праці з показниками якості, безпеки та фінансової стійкості проєктів.

Література

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 08.02.2026).

2. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 08.02.2026).

3. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : наказ Держкомстату України від 13.01.2004 № 5 (редакція від 24.02.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0114-04> (дата звернення: 07.02.2026).

4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» : наказ Мінфіну України від 28.10.2003 № 601. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1025-03> (дата звернення: 07.02.2026).

5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 64 «Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи» (чинна редакція) : наказ Мінпраці України від 13.10.1999 № 249. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0249241-99> (дата звернення: 07.02.2026).

6. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / А. М. Колот та ін. ; за ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2011. 390 с.

8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

9. Щирба І. Тарифна система як основа оплати праці на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2009. № 1 (22). С. 57–64.

10. Дудатій Л. М., Магопець О. А. Особливості використання безтарифної системи оплати праці. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 381–385. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/4cde17a4-fc2e-4583-8937-4c592db47213/content> (дата звернення: 08.02.2026).

11. Гнатченко Є.Ю. Економіка будівництва : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 192 – Будівництво та цивільна інженерія. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 62 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/49548/1/2016%20123%D0%9B%20%D0%9B%D0%9A_%D0%95%D0%BA.%D0%B1%D1%83%D0%B4.pdf (дата звернення: 08.02.2026).

12. Юрченко О.А., Свирида О. А. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1–2. С. 50–67. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2023.06> (дата звернення: 08.02.2026).

13. Щодо застосування коефіцієнта трудової участі : лист Мінсоцполітики України від 20.05.2011 № 409/13/84-11 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0409739-11> (дата звернення: 08.02.2026).

14. Згалат-Лозинська Л., Шовківська В., Козлова А. Вектори удосконалення системи соціально-трудоових гарантій на будівельних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-145> (дата звернення: 08.02.2026).

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), “Labour Code of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (Accessed 08 February 2026).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine “On Remuneration of Labour”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (Accessed 08 February 2026).
3. State Statistics Committee of Ukraine (2004), “On approval of the Instruction on wage statistics”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0114-04> (Accessed 07 February 2026).
4. Ministry of Finance of Ukraine (2003), “On approval of National Accounting Standard (NP(S)BO) 26 “Employee Benefits”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1025-03> (Accessed 07 February 2026).
5. Ministry of Labour of Ukraine (1999), “Handbook of qualification characteristics of occupations. Issue 64 “Construction, installation and repair-construction works”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0249241-99> (Accessed 07 February 2026).
6. Kolot, A.M. et al. (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labour economics and social-labour relations: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Hrishnova, O.A. (2011), *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labour economics and social-labour relations], 5rd ed, Znannia, Kyiv, Ukraine.
8. Kolot, A.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2014), *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivational management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Shchyrba, I. (2009), “Tariff system as a basis of remuneration at an enterprise”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1(22), pp. 57–64.
10. Dudatii, L.M. and Mahopets, O.A. (2011), “Features of using a non-tariff remuneration system”, *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 19, pp. 381–385, available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/4cde17a4-fc2e-4583-8937-4c592db47213/content> (Accessed 08 February 2026).

11. Hnatchenko, Y. Yu. (2018). *Ekonomika budivnytstva: Konspekt leksii dlia studentiv dennoi i zaochnoi form navchannia osvithnoho rivnia “bakalavr” za spetsialnistiu 192 – Budivnytstvo ta tsyvilna inzheneriia* [Economics of construction: Lecture notes for bachelor's students in specialty 192 – Construction and civil engineering], KhNUMH im. O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine, available at:

http://eprints.kname.edu.ua/49548/1/2016%20123%D0%9B%20%D0%9B%D0%9A_%D0%95%D0%BA.%D0%B1%D1%83%D0%B4.pdf (Accessed 08 February 2026).

12. Yurchenko, O.A. and Svyryda, O. A. (2023), “Formation of a remuneration system at an enterprise”, *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, vol. 1–2, pp. 50–67. <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2023.06>.

13. Ministry of Social Policy of Ukraine (2011), Letter “On application of the labour participation coefficient”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0409739-11> (Accessed 08 February 2026).

14. Zghalat-Lozynska, L., Shovkivska, V. and Kozlova, A. (2025), “Vectors of improving social and labour guarantees at construction enterprises”, *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 74, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-145> (Accessed 08 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Прорецензовано / Revised: 15.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26