

DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).208-222](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).208-222)

УДК 331.2:69:339.9

Ігор ДРОПА

ORCID: 0000-0001-9551-3535

аспірант

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена дослідженню зарубіжного досвіду формування ефективних систем оплати праці з метою виявлення ключових підходів та практик, що можуть бути адаптовані для будівельних підприємств в Україні. Проаналізовано різноманітні моделі оплати праці, що застосовуються в розвинених країнах, з урахуванням економічних, соціальних та культурних факторів. Встановлено, що оплата праці у США характеризується індивідуалізованою оплатою та бонусними програмами, країн ЄС (Німеччини, Швеції) - тарифними угодами та диференційованою оплатою, Японії - преміями за вислугу років та нематеріальними стимулами, Китаю - колективною відповідальністю. Ключові національні моделі, розглядаються з акцентом на їх переваги, труднощі впровадження та адаптаційний потенціал для українських підприємств. Встановлено, що провідні ефективні системи оплати праці за кордоном базуються на поєднанні фіксованої ставки з гнучкими механізмами преміювання, орієнтованими на досягнення індивідуальних і колективних цілей. Розглянуто сучасні підходи до організації винагороди, зокрема систему KPI, «pay-for-performance», «base-up», «teiki-shokyu», системи оплати праці на основі результативності, використання нематеріальних стимулів і соціальних пакетів. Особливу увагу приділено тарифним сіткам, кваліфікаційним розрядам та практиці колективно-договірного регулювання заробітної плати. Обґрунтовано доцільність впровадження гібридних систем оплати праці в українському будівництві, що дозволяє враховувати специфіку проєктів, технологічні особливості та кваліфікаційний склад персоналу. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення політики оплати праці будівельних підприємств з метою підвищення мотивації працівників, зменшення плинності кадрів і формування стійкої системи управління трудовим потенціалом в умовах післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, закордонний досвід, будівельні підприємства, ефективні системи оплати праці, тарифні сітки, тарифні угоди, мотивація персоналу, цифрові технології.

Актуальність теми дослідження. В умовах значного дефіциту кваліфікованих будівельних кадрів в Україні, спричиненого військовою агресією росії та міграцією, питання формування конкурентоспроможних систем оплати праці є надзвичайно актуальним. В умовах боротьби за персонал, ефективна система винагороди стає ключовим інструментом залучення, утримання та мотивації висококваліфікованих фахівців, що є критично важливим для стабільного функціонування галузі. Зарубіжний досвід пропонує різні підходи до формування ефективних систем оплати праці. Водночас необхідно оцінити можливість та перспективи імплементації прогресивного міжнародного досвіду в практику вітчизняних будівельних підприємств за сучасних умов.

Постановка проблеми. Дослідження міжнародного досвіду є корисним у контексті застосування дієвих мотиваційних інструментів, сучасних технологій для оптимізації процесів нарахування та виплати заробітної плати, забезпечення прозорості та справедливості винагороди відповідно до результатів праці. Розробка ефективних систем оплати праці на будівельних підприємствах є складним завданням, що потребує системного підходу, який поєднує зарубіжний досвід з урахуванням специфіки та наявної ситуації в галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у розробку проблем оплати праці та мотивації персоналу внесли зарубіжні вчені М. Армстронг, Д. Браун, Г. Деслер, Н.Д. Коул, Н. Чхінзер, С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Мейо, Ф. Тейлор, Г.Т. Мілкович, Дж.М. Ньюмен, Б. Гергарт та ін. Так, оплату праці як складову мотиваційного механізму розглядали Е. Мейо, Ф.У. Тейлор, С. Адамс, В. Врум, Ф. Херцберг [1], Ф. Тейлор, відомий як батько наукового менеджменту, сформулював принцип «потрібно платити людині, в не місцю» [2]. Він вважав, що оплата праці повинна стимулювати працівників до підвищення продуктивності, а не просто компенсувати їх за час, проведений на роботі. Даний принцип знайшов подальший розвиток у мотиваційних теоріях менеджменту [1], що лягли в основу сучасних концепцій формування системи заробітної плати залежно від індивідуальної продуктивності, якості виконаних робіт, складності завдань та досягнення встановлених цілей персоналом [3, 4]. Останні дослідження переважно стосуються питань впливу рівня заробітної плати на ступінь задоволеності роботою [3, 5], а також обґрунтування розмірів основної та додаткової оплати праці [4], форм компенсацій та винагороди [6-7]. Вітчизняні автори в галузі менеджменту, порівнюючи різні підходи в управлінні людськими ресурсами різних країн [8-10] систематизували національні особливості оплати праці. Однак, все ж недостатньо уваги приділяється специфіці галузі будівництва. Серед небагатьох праць у цьому напрямі варто відзначити праці Хсін-Хіс, Л. [5], Труонг Тхі Там [11], які розглядали питання управління заробітною платою в будівельних фірмах. Зокрема, Труонг Тхі Там, Нго Тхі Хонг Нхунг та Дао

Фуонг Хієн визначали п'ять ключових компонентів ефективного управління заробітною платою: створення стратегії, організація впровадження, моніторинг і інспектування, вимірювання і коригування, а також політика розподілу заробітної плати [11, с.692]. Водночас пришвидшення цифровізації бізнес-процесів в будівельній галузі відкривають перспективи підвищення дієвості, прозорості та обґрунтованості систем оплати праці, які враховують індивідуальний та колективний внесок працівників, за одночасної оптимізації витрат, що обґрунтовує доцільність більш глибоких наукових досліджень у цій сфері.

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду формування ефективних систем оплати праці на будівельних підприємствах з акцентом на виявлення ключових підходів і практик, що можуть бути адаптовані до українських підприємств будівельної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні системи оплати праці підприємств розвинених країн світу характеризуються широким різноманіттям підходів, які враховують економічні, соціальні та культурні чинники. Закордонний досвід формування ефективних систем оплати праці на будівельних підприємствах здебільшого ґрунтується на поєднанні ринкових чинників зі стимулюючими методами, що сприяють зростанню продуктивності праці і підвищенню загальної конкурентоспроможності галузі. Успішні системи винагороди формуються на основі поєднання грошових стимулів, соціальних гарантій та нематеріальних пільг, що дозволяє адаптувати їх до умов ринку з високою конкуренцією та дефіцитом кваліфікованої робочої сили.

Досить поширеним підходом залишається диференційоване використання форм оплати праці залежно від категорії персоналу. Так, для інженерно-технічного та адміністративно-управлінського персоналу характерним є використання погодинної форми оплати, доповнених системами преміювання. Відрядна форма оплати праці переважно притаманна для робітників. В проєктних структурах переважає акордна, або бригадна системи заробітної плати. Підтримуючи думку Ладунки І.С. та Зажерило А.І., зазначимо, що сучасні системи оплати праці, які функціонують на підприємствах, зокрема в будівельній галузі, мають низку суттєвих недоліків. Основним серед них є недостатньо чіткий зв'язок між заробітною платою працівників та кінцевими результатами діяльності підприємства [9, с.394]. Оскільки в будівництві результати роботи зазвичай мають колективний характер, а оплата здійснюється індивідуально, виникає необхідність або чітко індивідуалізувати оцінку внеску кожного працівника в загальний результат, або ж впроваджувати колективні системи винагороди.

Відзначимо, що у багатьох країнах застосовують більш гнучкі моделі з урахуванням складності проєктів і кваліфікаційного рівня працівників. Зокрема, у США ефективною вважається комбінація погодинної чи

відрядної оплати з бонусними компонентами [13, с.43-49]. При відрядній системі основну увагу зосереджують на обсягах і якості виконаних робіт, а бонусна частина значною мірою залежить від досягнення чітко визначених цільових індикаторів (Key Performance Indicators). Водночас роботодавці отримують можливість гнучко адаптувати систему стимулювання до специфічних умов і завдань на окремих етапах будівельного процесу, забезпечуючи тим самим ефективне управління персоналом, зменшення плинності кадрів та оптимізацію витрат. Наявні значні регіональні відмінності, наприклад, середня погодинна ставка у Каліфорнії складає близько 40 доларів, тоді як у Техасі - приблизно 30 доларів, що зумовлено відмінностями у вартості життя та попиті на робочу силу, що підтверджує необхідність адаптивних підходів до побудови систем винагороди [12]. Заслугує на увагу американський досвід преміювання на основі систем Скенлона та Ракера. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1:3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати [10, с.48]. Також американська система орієнтована на індивідуалізацію заробітної плати. Так, оплата відбувається за участь у проєкті та виконання в ньому певної ролі. У випадку невиконання поставлених завдань або низького рівня ефективності, працівник може втратити можливість залучення до наступних проєктів, що додатково стимулює його до підвищення якості та продуктивності праці. В Україні ж проєктна схема застосовується досить обмежено (переважно в девелоперських проєктах, при виконанні ремонтних або реставраційних робіт), а розміри оплати праці закладаються в кошторис на основі укрупнених нормативів оплати праці в структурі собівартості будівельно-монтажних робіт, а потім при зведенні споруди (здачі об'єкта, комплексу робіт) розподіляється пооб'єктно або побригадно на основі розцінок певного виду робіт.

У країнах Західної Європи ефективно функціонує система колективно-договірного регулювання заробітної плати, яка базується на домовленостях між роботодавцями та профспілками. Такий формат сприяє узгодженню інтересів сторін: профспілки наполягають на соціальних гарантіях, тоді як підприємства отримують більше гнучкості у впровадженні преміальних механізмів. У державах Європейського Союзу, зокрема Німеччині та скандинавських країнах, оплата праці підпорядковується тарифним угодам, які регламентують мінімальну заробітну плату, враховуючи кваліфікацію та стаж працівників. Такий підхід сприяє усталеності трудових відносин та передбачуваності оплати. Стандартною практикою для більшості розвинених країн є встановлення мінімальної заробітної плати як інструменту державного або соціального регулювання оплати праці. Залежно від національної моделі регулювання трудових відносин мінімальна заробітна плата визначається на національному рівні

законодавчо (Німеччина, Франція, Іспанія, США) або в межах колективних домовленостей між соціальними партнерами - урядом, профспілками та об'єднаннями роботодавців (Греція, Бельгія). В Італії та Великій Британії загальнодержавний мінімум не встановлюється, натомість діють галузеві мінімальні стандарти заробітної плати, що визначаються у межах колективно-договірного регулювання. Встановлений законодавчо рівень оплати праці, зокрема в Німеччині становить 12,41 євро за годину [13], в Україні ж - 48 грн. (або 1,1 євро за год.).

Для виробничих підприємств типовим є застосування тарифної системи оплати праці з урахуванням складності робіт, кваліфікації працівників та умов праці. У галузях формуються власні тарифні сітки, адаптовані до технологічних і професійних особливостей. Між країнами спостерігаються відмінності в кількості тарифних розрядів, діапазоні тарифних коефіцієнтів та їх зростанні, що зумовлено національними підходами до організації праці й соціально-економічними умовами.

У більшості країн Європи поширена тарифна оплата праці робітників, що базується на галузевих тарифних сітках з диференціацією за розрядами. Окремі країни використовують єдині тарифні сітки на національному (Польща, Угорщина), галузевому (Франція, Італія, Іспанія) або локальному рівнях. Слід зазначити, що в тарифних системах Італії та деяких інших країн поряд із традиційними розрядами існують так звані об'єднані розряди, які розраховані як на представників робітничих професій, так і службовців з аналогічним рівнем кваліфікації, складністю виконуваних робіт. Зокрема, в Італії у таких галузях промисловості, як металургійна (з восьмирозрядною тарифною сіткою), нафтопереробна (із семирозрядною тарифною сіткою) та машинобудівна (з восьмирозрядною тарифною сіткою), наявні чотири подібні об'єднані розряди. При цьому, в металургійній та машинобудівній галузях I розряд охоплює виключно робітничий персонал, II - V розряди об'єднують як робітників, так і службовців, тоді як VI - VIII розряди призначені лише для службовців [14, с. 267]. На італійській фірмі «Оліветті» застосовується 20-розрядна тарифна сітка, що побудована у межах галузевої 9-розрядної тарифної сітки. У Франції на підприємствах вугільної промисловості використовується тарифна сітка з 22-розрядами [14, с.267].

У Німеччині для технічного, адміністративного персоналу та майстрів оплата праці визначається за кваліфікаційними групами, що щорічно переглядаються в межах галузевих угод з урахуванням регіональної специфіки. На підприємствах застосовуються тарифні системи з 6–12 розрядними категоріями. Присвоєння розряду базується на оцінюванні за 20 критеріями з використанням бальної шкали та методу експертної оцінки [14, с.266].

Шведський підхід до організації оплати праці, що ґрунтується на концепції «солідарної заробітної плати», являє собою значний науковий

інтерес. Фундаментальними принципами цієї моделі є забезпечення рівної оплати за працю рівної цінності та послідовне скорочення диспропорції між мінімальними та максимальними рівнями заробітної плати. Система формування заробітної плати у Швеції базується на засадах колективно-договірного регулювання, причому державне втручання в цей процес є мінімальним і обмежується окремими законодавчо визначеними випадками. Імплементация принципів солідарності є ключовим елементом механізму детермінації рівня оплати праці на підприємствах Швеції. За цієї моделі працівники з ідентичною кваліфікацією, що виконують аналогічні функціональні обов'язки, отримують еквівалентну винагороду незалежно від конкретного роботодавця в межах відповідної сфери економічної діяльності. Диференціація ставок заробітної плати зумовлюється виключно характером та складністю виконуваних трудових завдань, а не показниками прибутковості окремої компанії чи галузі в цілому. Важливою шведської моделі є встановлення обмеження максимальної розбіжності в оплаті праці між працівниками, які виконують роботу, еквівалентну за обсягом та якістю, на рівні, що не перевищує десяти відсотків [8, с.339-343]. Також у Швеції за освоєння нових екологічно чистих технологій передбачено збільшення заробітної плати, що сприяє інноватизації та професійному розвитку кадрів.

У більшості зарубіжних країн рівень оплати розумової праці, як правило, вищий порівняно з оплатою фізичної праці. За результатами спеціалізованих досліджень, середня заробітна плата працівників, зайнятих у сфері інтелектуальної діяльності, суттєво перевищує доходи робітників. Зокрема, у Німеччині цей розрив становить близько 20%, в Італії та Данії - приблизно 22%, у Люксембурзі - 44%, а у Франції та Бельгії - досягає 61%. У США дохід інженерів майже вдвічі перевищує відповідний показник для працівників, зайнятих фізичною працею [14, с.267].

У країнах ЄС регіональні відмінності менш виражені завдяки уніфікованим стандартам, однак у Східній Європі (наприклад, Польщі) рівень оплати праці в будівництві нижчий, ніж у Західній Європі (Німеччині чи Франції), що пов'язано з економічним розвитком і міграційними потоками. У Японії регіональні особливості проявляються у вищих зарплатах у мегаполісах, таких як Токіо, де витрати на життя значно перевищують середній рівень по країні.

Для США характерна стійка тенденція до персоналізації оплати праці, в основу якої покладено оцінку індивідуальних результатів діяльності працівника. Цей підхід передбачає не лише варіативність умов трудового договору, але й регулярне оцінювання продуктивності праці персоналу протягом усього періоду його роботи в компанії. Так, у США система оцінки індивідуальних досягнень застосовується щодо значної частки працівників, а саме: приблизно 80% керівників і фахівців та близько 50% робітників. У Франції значна частина збільшення заробітної плати також

залежить від індивідуальних показників ефективності: для керівного складу та спеціалістів цей показник сягає близько 75%, для майстрів – двох третин, а для робітників – майже половини [14, с.267-268].

Аналіз менеджменту провідних країн світу свідчить про поширення практики залучення працівників до процесів управління підприємством, що, зі свого боку, позитивно впливає на підвищення рівня відповідальності, мотивації та продуктивності праці. Що стосується оплати праці, то у США, зокрема, участь в управлінні пов'язана з продажами частини акцій працівникам, які отримують від підприємства не лише заробітну плату, але дивіденди на акції. Менеджерам, які змогли досягти запланованих показників діяльності підпорядкованих підрозділів може бути передбачена премія, яка визначається у відсотках від зростання прибутків підприємства, підрозділу. Одним із дієвих інструментів мотивації працівників США виступає впровадження бонусних програм, зокрема моделі «pay-for-performance» (винагорода за результатами діяльності), які, за експертними оцінками, сприяють підвищенню продуктивності праці на 15–20%.

Згідно з дослідженням, опублікованим Японським інститутом політики та навчання у сфері праці (JILPT), японські компанії широко застосовують система кваліфікаційних ступенів, яка охоплює всі категорії працівників, зокрема робітників, службовців, інженерно-технічний персонал і керівників. Розподіл у межах інтегрованої тарифної сітки зазвичай передбачає: 1-5-й розряди – для робітничих професій, 3-9-й – для технічного та офісного персоналу, 7-9-й – для управлінців. Водночас структура не є уніфікованою та може змінюватись залежно від галузі чи внутрішньої політики підприємства. До запровадження результативних моделей оплати праці основою для визначення заробітку були оцінка здібностей, знань (не обов'язково реалізованих на практиці) і стажу. Такий підхід не завжди відображав реальну складність виконуваної роботи або посадові обов'язки, але акцентував увагу на потенціалі працівника. Сучасна модель заробітної плати в Японії передбачає два базові механізми її зростання: «base-up» - колективно узгоджене базове підвищення зарплати для всіх працівників, яке здійснюється в межах щорічних весняних переговорів між профспілками та роботодавцями, «teiki-shokyu» – щорічне індивідуальне підвищення зарплати, яке реалізується без переговорів і відбувається згідно з внутрішньою системою оплати, зазвичай у прив'язці до стажу роботи. Base-up піднімає рівень усієї шкали заробітної плати, а teiki-shokyu забезпечує поступове просування працівника по ній. Хоча формально підвищення не прив'язане до віку чи стажу, на практиці воно відповідає логіці старшинства, характерній для японської корпоративної культури [15, с.22-23].

Крім фінансової винагороди, японські компанії активно застосовують нематеріальні стимули, серед яких: забезпечення медичним і пенсійним

страхуванням, надання службового житла, програми внутрішнього навчання та професійного розвитку. Поєднання фінансової стабільності, прогнозованого зростання доходу та розвиненого соціального пакету формує високу лояльність працівників до компанії, що позитивно впливає на стабільність зайнятості та продуктивність праці в Японії.

На відміну від США, у Китаї, Південній Кореї та деяких інших азійських державах характерною рисою трудових відносин є колективна відповідальність та командній мотивації. Такий підхід базується на конфуціанських цінностях, де групова гармонія, взаємоповага і підпорядкування спільним цілям мають пріоритет над індивідуальними інтересами. Командна мотивація активно використовується у виробничих і проєктних колективах, коли заохочення і покарання часто застосовуються до всього підрозділу, що стимулює взаємний контроль і підтримку. Водночас за зазначеної системи оплати праці можливий нерівномірний розподіл навантаження, коли більш продуктивні працівники змушені компенсувати слабшу ланку. В таких випадках можуть виникати конфлікти, особливо якщо винагорода не відображає реального внеску кожного члена колективу. У разі недотримання принципу справедливості в оплаті, знижується мотивація і зростає плинність кадрів. Тому в Китаї зараз активно поєднують колективну відповідальність із елементами індивідуальної оцінки результатів, щоб зберегти баланс між командною ефективністю та особистою мотивацією.

У разі адаптації подібних методів в Україні доцільним є запровадження прозорого моніторингу виконаних робіт із чіткою фіксацією індивідуального внеску кожного працівника. Такий підхід сприятиме зменшенню ризиків виникнення внутрішніх конфліктів, підвищенню рівня довіри в колективі та формуванню позитивного психологічного клімату. Крім того, широке застосування систем оцінювання професійних компетентностей працівників дозволяє обґрунтовано диференціювати рівень оплати праці залежно від складності виконуваних технологічних процесів, рівня залучення до інновацій та використання спеціалізованого обладнання. Це особливо актуально в умовах реалізації високотехнологічних будівельних проєктів, що вимагають гнучких і стимулюючих підходів до винагороди персоналу.

Доцільність впровадження конкретної системи оплати праці в будівництві безпосередньо залежить від типу проєкту, ступеня його складності, кваліфікаційного складу робочої сили та фінансових можливостей підприємства. У сучасних європейських підходах важливу роль відіграє так звана гібридна модель, коли для різних категорій персоналу використовують відмінні схеми винагороди: молодші спеціалісти отримують переважно фіксовану складову і компенсацію за понаднормову роботу, тоді як висококваліфіковані інженери та менеджери залучаються до системи преміального заохочення на підставі ключових

показників ефективності. Подібні схеми допомагають знайти компроміс між гнучкістю і стабільністю оплати, забезпечуючи належні умови для розвитку галузі в умовах мінливого ринку.

Оптимізація систем оплати праці в будівельних підприємствах України може отримати новий поштовх на основі досвіду іноземних компаній, якщо поєднувати західні практики стимулювання з урахуванням специфіки вітчизняного ринку і законодавчого поля. Розуміння ключових елементів, завдяки яким системи оплати праці успішно функціонують за кордоном, створює підґрунтя для впровадження структур, які стимулюють професійне зростання та підвищення якості будівництва.

Сучасні тенденції в будівельній галузі свідчать про необхідність трансформації систем оплати праці з урахуванням технологічного прогресу та орієнтацією на сталий розвиток. Водночас цифрові технології стають невід'ємною частиною управління персоналом у будівельній галузі, зокрема в оцінці продуктивності та формуванні систем винагороди. В Україні підприємства дедалі частіше застосовують програмне забезпечення для моніторингу робочих процесів, що дозволяє точно визначати внесок кожного працівника у виконання проєктів. Наприклад, використання систем автоматизованого обліку робочого часу на будівельних підприємствах дають змогу пов'язувати оплату праці з конкретними результатами, наприклад, обсягом виконаних робіт чи дотриманням графіку. Крім того, інтеграція цифрових платформ, таких як HRM-системи (Human Resource Management), дозволяє створювати прозорі механізми нарахування бонусів. Впровадження цифрових інструментів для аналізу даних сприяє підвищенню ефективності мотиваційних програм на 20% завдяки точному визначенню ключових показників продуктивності (KPI). У будівельній галузі це може включати оцінку якості виконаних робіт, використання ресурсів чи відповідність стандартам безпеки.

Автоматизація будівельних процесів, зокрема використання роботизованої техніки та програмного забезпечення для проєктування (BIM – Building Information Modeling), змінює структуру робочої сили та вимагає гнучких моделей оплати праці. В Україні, за даними керівництва ПП «Вір-Західбуд» у 2024 р. частка автоматизованих процесів у великих будівельних компаніях зросла до 15%, що вплинуло на перерозподіл завдань між працівниками.

Гнучкі моделі оплати праці, такі як погодинна оплата з преміями за освоєння автоматизованих систем, підвищують мотивацію працівників. Наприклад, працівники, які опанували BIM-технології, можуть отримувати додаткові виплати за внесок у скорочення термінів проєктування чи зменшення помилок у будівництві. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й стимулює професійний розвиток кадрів. У роботі Лича В. М. та Згалат-Лозинської Л. О. зазначено, що використання мобільних додатків, призначених для обліку та моніторингу

оплати праці, дозволяє спростити процеси збору даних та взаємодії зі співробітниками. Такі додатки можуть містити функціонал для відстеження робочого часу, розрахунку заробітної плати, внесення змін, тощо [16, с.229]. В умовах автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів традиційні фіксовані ставки поступаються гнучким моделям, які враховують індивідуальні результати та адаптивність до нових технологій.

Екологічні чинники все більше впливають на системи оплати праці в будівництві, зокрема через впровадження стимулів у «зелених» проєктах. В Україні працівникам, залученим до будівництва енергоефективних об'єктів, нараховують премії за дотримання екостандартів у розмірі 10–15% від основної зарплати, що підвищує екосвідомість і стимулює участь у інноваційних ініціативах. Соціальні фактори, такі як забезпечення гідних умов праці та підтримка балансу між роботою і особистим життям, також відіграють важливу роль. Характерно, що будівельні компанії, які надають нематеріальні стимули, наприклад, гнучкий графік чи додаткові вихідні за виконання складних завдань, мають на 18% нижчий рівень плинності кадрів. Такі заходи особливо актуальні в умовах дефіциту кваліфікованих працівників, що спостерігається в Україні через трудову міграцію та мобілізацію до ЗСУ працівників призовного віку.

Систематизуючи зарубіжний досвід систем оплати праці, зробимо спробу оцінити його потенціал для українських будівельних підприємств, враховуючи переваги, труднощі та рекомендації для адаптації в Україні (табл.1).

Таким чином, модель США з бонусами за продуктивність є перспективною для підвищення мотивації персоналу українських будівельних компаній, однак потребує значних ресурсів на впровадження KPI, що може бути складним для малих підприємств через обмежений бюджет. Європейський досвід, зокрема тарифні угоди та диференційована оплата, сприяє стабільності кадрів, але в Україні бракує наразі правової бази для їх реалізації, що вимагає розробки галузевих стандартів. Японська система оплати праці з вираженим акцентом на нематеріальні стимули, такі як надання житла, медичне страхування та премії за вислугу років, має значний потенціал для зниження плинності кадрів та підвищення лояльності працівників. Проте реалізація такого підходу в умовах України наразі суттєво ускладнюється відмінностями у корпоративній культурі й ментальності менеджменту. Зокрема, домінування на вітчизняних підприємствах авторитарних моделей управління, характерне для етапу первинного накопичення капіталу, проявляється у короткостроковій орієнтації роботодавців на максимальне використання працівника з мінімальними витратами та високою взаємозамінністю персоналу, що суперечить японським принципам довгострокового партнерства й турботи про працівників. Тому запровадження таких систем потребує поступового впровадження із зміною управлінських цінностей і практик на вітчизняних

підприємствах. Китайська модель командної мотивації більш ефективна для проектної роботи, але потребує прозорого моніторингу, що актуально для українських колективів із неоднорідним розподілом завдань. Досвід Польщі є найдоступнішим для України через схожість економічних умов, хоча низький рівень базової оплати потребує доповнення преміальними механізмами. Загалом, успішне впровадження зарубіжних практик залежить від гнучкості, фінансових можливостей та врахування локального контексту.

Таблиця 1

Особливості впровадження зарубіжного досвіду систем оплати праці на українських будівельних підприємствах

Країна/регіон	Основні елементи системи оплати праці	Переваги для українських підприємств	Потенційні труднощі впровадження	Рекомендації для адаптації
США	Індивідуалізація оплати за участь в проекті, бонусні програми типу «pay-for-performance», прив'язка до продуктивності та строків виконання проектів	Підвищення мотивації (до 15-20%), залучення кваліфікованих кадрів	Високі витрати на адміністрування, регіональні відмінності в доходах	Впровадження КРІ для оцінки результатів, пілотні проекти на великих підприємствах
Країни ЄС (Німеччина, Швеція)	Тарифні угоди, диференційована оплата за кваліфікацію та технологічні навички, використання екологічно чистих технологій	Стабільність трудових відносин, стимулювання професійного розвитку	Відсутність розвиненої системи тарифних угод в Україні	Розробка галузевих стандартів оплати праці, навчання персоналу новим технологіям
Японія	Премії за вислугу, нематеріальні стимули (житло, медичне страхування)	Зростання лояльності (до 25%), зниження плинності кадрів	Значні фінансові ресурси, культурні відмінності	Поетапне введення пільг, акцент на корпоративній культурі
Китай	Колективна відповідальність, командна мотивація	Підвищення ефективності командної роботи	Ризик нерівномірного навантаження, конфлікти в колективі	Прозорий моніторинг внеску працівників, чітке визначення ролей
Польща, країни Східної Європи	Комбінація фіксованої оплати та надбавок за складність завдань	Доступність для малих і середніх підприємств	Низький рівень базової оплати порівняно з Західною Європою	Послання фіксованої ставки з преміями за результатами

Джерело: сформовано автором на основі [8-16]

У контексті масштабної післявоєнної відбудови України надзвичайної актуальності набуває формування ефективної та конкурентоспроможної політики оплати праці в будівельній галузі. Це є визначальним чинником для залучення й утримання кваліфікованих фахівців у ситуації стабільного дефіциту робочої сили.

Сповільнення темпів зростання заробітної плати у цій сфері суттєво обмежує можливості підприємств конкурувати за персонал з іншими, більш фінансово привабливими секторами економіки. У ситуації, коли динаміка підвищення оплати праці не корелює з темпами інфляції та зростанням вартості життя, відбувається зниження реальної купівельної спроможності працівників, що, у свою чергу, посилює соціальну та кадрову нестабільність. За відсутності своєчасного перегляду компенсаційної політики, підприємства будівельної галузі втрачають конкурентні переваги на ринку праці. Така тенденція може призвести до подальшого загострення дефіциту кваліфікованої робочої сили та ускладнити реалізацію масштабних інфраструктурних, будівельних проєктів.

Висновки. Здійснений аналіз зарубіжного досвіду формування систем оплати праці засвідчує значний потенціал його адаптації до умов українських будівельних підприємств, однак цей процес супроводжується низкою організаційних, економічних та культурних проблем. Зокрема, американська модель оплати праці, заснована на бонусах за продуктивність, демонструє високу ефективність у стимулюванні працівників, однак потребує значних фінансових і управлінських ресурсів для впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Європейські тарифні угоди мають потенціал для стабілізації кадрової політики та посилення соціального партнерства, проте їх повноцінне впровадження в Україні ускладнюється відсутністю чіткої правової бази. Японська модель, орієнтована на нематеріальні стимули, сприяє формуванню лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів, однак її адаптація потребує зміни управлінської ментальності, яка в українських реаліях часто тяжіє до авторитаризму й короткострокової вигоди. Отже, інтеграція зарубіжного досвіду в українську практику має здійснюватися із застосуванням гнучкого, зваженого та поетапного підходу, з урахуванням національних культурних, економічних і правових особливостей. Оптимальним рішенням може стати запровадження гібридних систем, які поєднують фіксовану частину оплати з преміальними механізмами, прив'язаними до ефективності, якості виконання робіт та командної взаємодії. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню сучасної корпоративної культури підприємств будівельної галузі України.

Список використаної літератури

1. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F.. Management. New York : Harper

& Row, 1988. 777 p.

2. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management, 1911.

3. Armstrong M., Brown D. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward. 5th edition. London; New York: Kogan Page Publishers. 2019. 392 p.

4. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. Compensation. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2016. 736 p.

5. Hsin-His, L. The influence of compensation system design on employee satisfaction. *African Journal of Business Management*. 2011 5(26):10718-10723.

6. Akter, Nuray, and Moazzam Md. Husain. Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical Study. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*. 2016; 4(8). ISSN: 2349-4476

7. Yamoah EE. Relationship between compensation and employee productivity. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*. 2013; 2(1):110- 114.

8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

9. Ладунка, І. С., & Зажерило, А. І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 394-397.

10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

11. Truong, T. T., Ngo, T. H. N., & Dao, P. H. A study on salary management in construction firms. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. 2023. №3. P.691–694.

12. Dolinger N. US Employment, Wage Growth Miss Expectations for December. *The Epoch Times*. 1.07.2022. <https://www.theepochtimes.com/business/us-employment-wage-growth-miss-expectations-for-december-4199155>

13. Minimum pay pursuant to the Minimum Wage Act. URL: <https://surl.li/ljfoyu>

14. Лисак В.Ю. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. №4. С.264-269

15. Nishimura I. Changes in the Wage System in Japan: Circumstances and Background. *Japan Labor Issues*, vol.1, №3, 2017. P.21-32

16. Лич В. М., Згалат-Лозинська Л. О. Інноваційні підходи до аудиту оплати праці. : Матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (Київ, МАУП, 25 травня 2023 р.). 2023. Вип. 16. С.226-229.

References

1. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. New York: Harper & Row.

2. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
3. Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward* (5th ed.). London; New York: Kogan Page Publishers.
4. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
5. Hsin-His, L. (2011). The influence of compensation system design on employee satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10718–10723.
6. Akter, N., & Moazzam, M. M. (2016). Effect of compensation on job performance: An empirical study. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(8). ISSN: 2349-4476.
7. Yamoah, E. E. (2013). Relationship between compensation and employee productivity. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(1), 110–114.
8. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2003). *Osnovy menedzhmentu*. Kyiv: Akademvydav.
9. Ladunka, I. S., & Zhazherilo, A. I. (2018). Napriamky vdoskonalennia orhanizatsii opłaty pratsi na pidpriemstvakh. *Ekonomika i suspilstvo*, (16), 394–397.
10. Khmil, F. I. (2003). *Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk*. Kyiv: Akademvydav.
11. Truong, T. T., Ngo, T. H. N., & Dao, P. H. (2023). A study on salary management in construction firms. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(3), 691–694.
12. Dolinger, N. (2022, July 1). US Employment, Wage Growth Miss Expectations for December. *The Epoch Times*. <https://www.theepochtimes.com/business/us-employment-wage-growth-miss-expectations-for-december-4199155>
13. German Federal Ministry of Labour and Social Affairs. (n.d.). *Minimum pay pursuant to the Minimum Wage Act*. <https://surl.li/ljfoyu>
14. Lysak, V. Yu. (2016). Sutnist zarobitnoi platy ta yii znachennia v protsesi ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika i suspilstvo*, (4), 264–269.
15. Nishimura, I. (2017). Changes in the wage system in Japan: Circumstances and background. *Japan Labor Issues*, 1(3), 21–32.
16. Lych, V. M., & Zghalat-Lozynska, L. O. (2023). Innovatsiini pidkhody do audytu opłaty pratsi. In *Rozbudova innovatsiinykh ekonomiky, menedzhmentu ta osvity v umovakh novoi sotsialnoi realnosti: Mater. VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Vol. 16, pp. 226–229.

Ihor Dropa

Foreign experience in developing effective remuneration systems at

construction enterprises

The article explores international experience in developing effective wage systems with the aim of identifying key approaches and practices that can be adapted for construction enterprises in Ukraine. Various wage models applied in developed countries are analyzed, taking into account economic, social, and cultural factors. It is established that remuneration in the United States is characterized by individualized pay and bonus programs; in EU countries (such as Germany and Sweden) by tariff agreements and differentiated wages; in Japan by seniority-based bonuses and non-monetary incentives; and in China by collective responsibility. The key national models are considered with an emphasis on their advantages, implementation challenges, and potential for adaptation in Ukrainian enterprises. It is found that the most efficient foreign wage systems are based on a combination of fixed pay and flexible bonus mechanisms aimed at achieving both individual and collective goals. Modern approaches to compensation organization are reviewed, including KPI-based systems, pay-for-performance, base-up and teiki-shokyu mechanisms, performance-based remuneration, and the use of non-monetary incentives and social benefit packages. Special attention is paid to tariff grids, qualification grades, and the practice of collective bargaining in wage regulation. The feasibility of introducing hybrid wage systems in the Ukrainian construction sector is substantiated, as such models allow for consideration of project specifics, technological complexity, and personnel qualifications. The findings can be used to improve wage policies in construction enterprises to enhance employee motivation, reduce staff turnover, and build a stable human capital management system in the context of Ukraine's post-war recovery..

Keywords: remuneration, wages, foreign experience, construction companies, effective remuneration systems, tariff scales, tariff agreements, staff motivation, digital technologies.

Посилання на статтю:

АРА: Droga I.Iu. (2024). Zakordonnyi dosvid formuvannia efektyvnykh system opłaty pratsi na budivelnnykh pidpriemstvakh. [Foreign experience in developing effective remuneration systems at construction enterprises]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 53(3), 208-222.

ДСТУ: Дрога І.Ю. Закордонний досвід формування ефективних систем оплати праці на будівельних підприємствах. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. № 53(3). С. 208-222.