

DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49\(2\).213-227](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49(2).213-227)

УДК 331.2:331.101.3:338.45:69

І.Ю. Дропа
аспірант

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена обґрунтуванню сучасних підходів до формування та регулювання оплати праці підприємств будівельної галузі України з урахуванням необхідності забезпечення якості та підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. Метою статті є виявлення особливостей і системних проблем організації оплати праці на будівельних підприємствах та розроблення практичних рекомендацій щодо посилення її мотиваційної ролі. Аналіз сучасних тенденцій дозволив встановити, що заробітна плата у секторі будівництва тривалий час не виконує у повній мірі відтворювальної та стимулюючої функції через низькі базові ставки, поширеність неофіційних виплат, несвоєчасність розрахунків і міграцію кваліфікованих кадрів. Для інтеграції політики оплати праці в бізнес-стратегію будівельних підприємств запропоновано трирівневу модель, яка трансформує фонд заробітної плати з пасивної статті витрат на активний інструмент стратегічного управління людським капіталом. Модель передбачає закріплення в колективних договорах автоматичної індексації, доповненої цифровим моніторингом і посиленням контролю за роботодавцями, що гарантує збереження купівельної спроможності доходів. Вона також охоплює механізми стимулювання через галузеві компенсаційні пакети, прозорі правила преміювання та поєднання індивідуальних і колективних бонусів. Завершальним елементом є стратегічна інтеграція, за якої система винагород узгоджується з цілями бізнес-моделі, а кар'єрні треки з автоматичним підвищенням окладів після атестації чи сертифікації поєднуються з цифровізацією обліку праці й якості. Такий підхід дозволяє перетворити систему оплати праці на дієвий інструмент управління ефективністю. Реалізація моделі створює умови для збереження реальної купівельної спроможності доходів працівників, стимулює зростання продуктивності праці та якості виконаних робіт, сприяє зменшенню плинності кадрів завдяки стабільності та передбачуваності винагороди. У сукупності це формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств і посилення їх інвестиційної привабливості в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: витрати на оплату праці, функції оплати праці, індексація, компенсаційні пакети, будівельні підприємства, стимул, мотивування персоналу, тарифно-договірне регулювання, людський капітал.

Актуальність теми дослідження. Оплата праці відіграє центральну

роль у мотивації персоналу будь-якої галузі. Для будівельних підприємств України питання заробітної плати є особливо актуальним у контексті сучасних економічних викликів та післявоєнного відновлення країни. Адекватний рівень оплати праці в будівництві не лише забезпечує гідний життєвий рівень працівників, але й впливає на продуктивність праці, якість робіт та здатність галузі утримувати кваліфіковані кадри.

Постановка проблеми. На сьогодні в українській будівельній галузі спостерігається низка системних проблем, пов'язаних з оплатою праці, головними серед яких є низькі базові ставки та невідповідність зарплат реальним потребам, поширеність тіньової оплати та соціальна незахищеність частини працівників, несвоєчасні виплати і борги із зарплати, а також міграція кадрів за кордон через вищі заробітки. Через прогалини в системі тарифно-договірного регулювання, скорочення обсягів діяльності будівельних підприємств спочатку через COVID-19, а потім повномасштабне вторгнення росії в Україну, заробітна плата не виконує належним чином відтворювальної та стимулюючої функцій, що підриває зацікавленість працівників у продуктивній праці та підвищенні кваліфікації. Усе це свідчить про необхідність системних змін в підходах до оплати праці та підвищення її ролі як мотиваційного чинника.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями питань оплати праці як елементу системи стимулювання працівників будівельних організацій присвітили свої праці такі вчені як Гойко А. Ф., Ізмайлова К. В., Куліков П. М. [1], Лівінський О. М., [2], Коваленко О. В., Гук Л. О. [3], Нестеренко В. Ю., Деділова Т. В., Юрченко О. В., Токар І. І. [4] та ін. У цих працях наведені та охарактеризовані основні форми та системи оплати праці, що застосовуються на будівельних підприємствах. Незменшуючи вагомості цих досліджень, слід відзначити, що на теперішній час оплата праці в галузі будівництва є доволі невисокою, що не кореспондується зі значенням галузі в національній економіці. Так, в дослідженні Ажаман І. А., Комлевої Т. М. проаналізовано розмір середньомісячної заробітної плати в розрізі сфер економічної діяльності в Україні та встановлено, що оплата праці в галузі фінансової і страхової діяльності є найбільшою, а в будівництві вона практично вдвічі менша, що зумовлює необхідність застосування дієвих методів при формуванні політики стимулювання будівельних організацій [5]. У праці Кадол Л.В. зазначається, що заробітна плата в галузі будівництва є нижчою за середній рівень в Україні, а, отже, вона не виконує свої основні функції і не сприяє зростанню продуктивності праці та розвитку потенціалу працівників в будівництві [6]. Таким чином, проведений аналіз наукових джерел свідчить, що, попри значну увагу дослідників до проблематики оплати праці в будівельній галузі, питання підвищення її мотиваційної ролі та забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на ринку праці залишаються актуальними. Недостатній рівень заробітної плати не лише знижує привабливість будівельної сфери для кваліфікованих кадрів, але й обмежує можливості розвитку кадрового потенціалу, що, у свою чергу, негативно впливає на продуктивність праці

та інноваційну активність підприємств. Це зумовлює потребу у поглибленому дослідженні сучасних підходів до формування ефективної системи оплати праці, здатної забезпечити належний рівень соціально-економічних гарантій працівників і стати дієвим інструментом стимулювання їхньої професійної активності в умовах трансформацій національної економіки.

Мета статті полягає у виявленні особливостей, основних проблем організації оплати праці працівників будівельних підприємств та розробка рекомендацій для посилення її ролі в системі стимулювання працівників будівельної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економічна теорія виділяє працю як головний фактор виробництва, адже саме вона активує всі інші елементи економічної системи [7]. Земля, капітал, науково-технічні досягнення, інформаційні ресурси залишаються потенційними можливостями доти, доки до них не буде застосована праця людини. Робоча сила виконує функцію універсального каталізатора: без неї капітал не перетворюється на засоби виробництва, земля не приносить економічної ренти, а знання й інформація не набувають прикладної цінності. Отже, праця не лише створює нову вартість, але й забезпечує взаємодію й продуктивне використання інших факторів виробництва, перетворюючи їх на дієві ресурси економічного розвитку. У будівельних підприємствах цей взаємозв'язок проявляється особливо виразно. Капітал у вигляді будівельної техніки, обладнання та матеріалів, земельні ділянки для реалізації проєктів, а також знання й інформація у формі проєктно-кошторисної документації, інженерних розрахунків чи цифрових моделей не забезпечують зростання капіталу без залучення праці. Саме робоча сила – від проєктувальників та інженерів до робітників-будівельників – безпосередніх виконавців будівельного процесу – забезпечує практичне використання цих ресурсів і трансформує їх у завершений будівельний об'єкт. Праця виконує інтегративну функцію: техніка стає ефективною лише під керуванням оператора, земельна ділянка набуває цінності після освоєння та забудови, а науково-технічні знання реалізуються тільки завдяки діям кваліфікованих спеціалістів. Таким чином, у будівництві праця виступає не лише провідним фактором виробництва, а й визначальною умовою результативності функціонування підприємства, адже саме вона формує кінцевий суспільно корисний продукт – житло, інфраструктурні та промислові споруди.

Оплата праці є фундаментальним елементом економічних відносин, оскільки її сприйняття суттєво різниться залежно від ролі учасника. Якщо для найманого працівника вона становить основну частину трудового доходу, що забезпечує відтворення робочої сили, то для підприємця є елементом витрат виробництва, хоча водночас і ключовим чинником матеріальної зацікавленості працівника в досягненні високих результатів.

Незважаючи на визначальне значення особистісного чинника у виробничому процесі, витрати на нього у вигляді оплати праці традиційно сприймаються підприємствами передусім як елемент собівартості, що є

обтяжливим, а не як інвестиції у розвиток людського капіталу. Такий підхід має обмежений характер, оскільки зводить працю до затратної категорії та ігнорує її стратегічний потенціал відтворення, інноваційності й зростання продуктивності.

Насправді, оплата праці виступає не лише засобом задоволення базових потреб найманих працівників, а й ключовим інструментом, що формує мотивацію, розвиває кваліфікацію та сприяє закріпленню кадрів у галузі.

На рівні будівельного підприємства оплата праці реалізує комплекс взаємопов'язаних функцій: стимулюючу, відтворювальну, регулюючу, соціальну, формування платоспроможного попиту [7, с.58].

Стимулююча функція встановлює прямий і прозорий зв'язок між результатами праці, такими як продуктивність, якість, дотримання строків і безпека, та змінною частиною оплати. Ця функція перетворює оплату праці на інструмент керування поведінкою і результативністю, адже заохочує до постійного покращення продуктивності, особливо в будівництві, де ефективність залежить від індивідуальної мотивації. Оплата праці тут включає не лише фіксовану заробітну плату, але й бонуси за перевиконання планів, преміювання за якість робіт, вчасне виконання робіт, прогресивні відрядні розцінки, акордні завдання та ключові показники ефективності (KPI), що посилюють зацікавленість у продуктивній діяльності.

Відтворювальна функція забезпечує працівників та їхні сім'ї необхідними благами для відновлення робочої сили та відтворення поколінь, реалізуючи економічний закон зростання потреб. Вона пов'язана з державним регулюванням, зокрема встановленням мінімальної заробітної плати та індексацією доходів. Якщо «ядро» заробітної плати відстає від інфляції, система оплати втрачає відтворювальну роль, перетворюючись на неадекватну базу для ефективного стимулювання.

Регулююча (ресурсно-розміщувальна) функція через диференціацію рівнів і структур оплати праці між регіонами, спеціальностями та бригадними ланками перерозподіляє робочу силу туди, де вища віддача, що особливо актуально для об'єктів з підвищеною складністю, вахтових схем або «гарячих» ділянок будівництва. На думку Ушенко Н. та Покормяк А. саме економічним факторам, в першу чергу оплаті праці, належить головне місце у міграційних намірах людини [8]. З початком війни регулююча функція різко загострилася, відтак підприємства були змушені посилювати компенсаційні пакети, щоб утримати працівників.

Соціальна функція забезпечує справедливий розподіл фонду споживання між працівниками та власниками, враховуючи трудовий внесок. Вона забезпечує справедливість, зокрема рівну оплату за рівну працю з урахуванням складності, шкідливості та кваліфікації, що сприяє зниженню конфліктності в колективах і легітиматії правил гри через колективні договори.

Функція формування платоспроможного попиту полягає в тому, що стабільні та зростаючі виплати працівникам підтримують внутрішній

попит, зокрема на житлові програми, девелопмент, ремонти, що в середньостроковій перспективі сприяє завантаженню галузі.

Реалізація цих функцій, особливо стимулюючої, вимагає дотримання принципів: підвищення реальної оплати праці пропорційно зростанню ефективності; диференціації залежно від внеску, умов праці та галузевих особливостей; рівної оплати за рівну працю без дискримінації; державного регулювання; врахування ринку праці; простоти та доступності систем оплати.

Оплата праці є складною категорією, що балансує інтереси держави, роботодавців та працівників, вирішує проблеми відтворення робочої сили та мотивації, посилюючи зацікавленість у результатах підприємств, регіонів та країни.

Для оцінки реального стану оплати праці та її впливу на відтворювальну і стимулюючу функції, критично важливо враховувати інфляційні процеси (індекс споживчих цін), які безпосередньо впливають на купівельну спроможність працівників. Розглянемо тенденції динаміки реальної заробітної плати з урахуванням інфляції та її наслідки впливу на мотиваційні механізми за період 2018– початок 2022 рр. (табл.1). Розрахунок індексу реальної заробітної плати (до попереднього року) проводився за формулою:

$$\text{Індекс реальної ЗП} = \frac{\frac{\text{Номінальна ЗП поточного року}}{\text{Номінальна ЗП попереднього року}}}{(1 + \text{Інфляція}) \times 100} - 100 \quad (1)$$

Так, індекс реальної ЗП₂₀₁₉ = (9356/7845) / 1,041 × 100 - 100 = 14,6%.

Таблиця 1

**Аналіз динаміки реальної заробітної плати в будівництві України
за період 2018– початок 2022 рр.**

Роки	Номінальна ЗП в будівництві, грн.	Зростання номінальної ЗП, % (до попер. року)	Інфляція, %	Індекс реальної ЗП, % (до попер. року)
2018	7845	-	9,8	-
2019	9356	19,3	4,1	14,6
2020	9832	5,1	5,0	0,1
2021	11289	14,8	10,0	4,4
2022	9773*	-13,21	26,56*	-31,7

* прогнозовані дані на основі даних станом на січень 2022 р.

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [9-10]

У 2018 р. будівельна галузь перебувала на етапі зростання - розширювалися житлові та інфраструктурні програми, зростав попит на робочу силу. У 2018 р., який є базовим для аналізу, номінальна заробітна плата у будівництві забезпечувала базову мотивацію в умовах економічного зростання, хоча і була значно нижчою за середню по економіці на 12%, що вже тоді обмежувало стимулюючу функцію оплати

праці, сприяючи потенційному відтоку кадрів до більш привабливих секторів.

У 2019 р., незважаючи на інфляцію у 4,1%, номінальна зарплата зросла на 19,3%, що забезпечило значне зростання реальної заробітної плати на 14,6%. Таке збільшення посилювало стимулюючу функцію, мотивуючи працівників до підвищення продуктивності та залучаючи нові кадри в галузь, оскільки їхня купівельна спроможність помітно зростала.

У 2020 р. пандемія COVID-19 уповільнила темпи будівництва через локдауни, зупинки об'єктів, логістичні розриви. Однак середньомісячна заробітна плата зросла до 9832 грн. переважно через інфляційні чинники та структурні зрушення на ринку праці. Важливо, що економічна реакція на пандемію відрізнялась: у країнах ЄС будівництво стало антикризовим драйвером (інфраструктурна підтримка й збереження попиту на робочу силу), що стимулювало міграцію частини українських кадрів, тоді як в Україні підприємства, навпаки, скорочували змінну (мотиваційну) частину винагороди, фокусуючись на базовій зарплаті. Унаслідок цього стимулююча спроможність оплати праці послабилася: премії та надбавки урізалися, а зв'язок «результат - винагорода» став менш відчутним. В 2020 р. зростання номінальної зарплати в будівництві становило лише 5,1%, що майже повністю нівелювалося інфляцією у 5,0%. Отже, мало місце мінімальне зростання реальної заробітної плати на 0,1%, внаслідок чого стимулююча функція значно послабилася, хоча і допомагала утримувати зайнятість.

У 2021 р. мало місце часткове відновлення після карантинних обмежень, помірне зростання обсягів робіт і середньомісячної зарплати до 11 289 грн. (на 4,4%) Підприємства ширше застосовували винагородні механізми, що напряду пов'язували оплату з результатами (акордні, відрядні системи з контролем якості, погодинно-преміальні КРІ для ІТР). Це відновило стимулюючу функцію оплати праці, пришвидшився темп виконання робіт, покращилась дисципліна строків і увага до бездефектності. Поява робочих місць завдяки новим професіям, зростання попиту на існуючі професії в ІТ-секторі, збільшення кількості робочих місць, де працівники працюватимуть дистанційно – все це підвищило зайнятість, водночас руйнівним чином вплинуло на зайнятість в будівництві, особливо що стосується молоді [11, с. 653].

Проте, найбільш критичним для галузі став 2022 р., коли повномасштабне вторгнення спричинило різке падіння будівництва. Середньомісячна зарплата знизилась до 9 780 грн. Номінальна заробітна плата впала на 13,3%, а інфляція досягла рекордних 26,6%. Таке поєднання факторів спричинило катастрофічне падіння реальної заробітної плати на 31,4%. За умов інфляційного тиску та згорання преміальних програм відтворювальна функція оплати праці була підірвана, а стимулююча - істотно ослаблена. Таке різке зниження купівельної спроможності повністю нівелювало стимулюючу та відтворювальну функції оплати праці, що призвело до масового відтоку кваліфікованої робочої сили та послабило мотивацію тих, хто залишився.

Ця ситуація підкреслює прямий зв'язок між макроекономічною стабільністю, інфляційними процесами та ефективністю функцій оплати праці.

Отже, аналіз даних Державної служби статистики України, показує, що оплата праці у будівельному секторі за період 2018–початок 2022 рр. не виконувала повною мірою своїх ключових функцій.

Розглянемо динаміку номінальної середньомісячної заробітної плати, акцентуючи увагу на її стимулюючій ролі (табл.2). У 2018 р. середня зарплата в будівництві становила 7845 грн., тоді як середня по економіці була 8865 грн, що свідчить про значне відставання, яке становило 88,5%. Це відставання, хоч і незначно скоротилося у 2019 р. (до 89,1%), почало невпинно зростати в наступні роки. Пандемія COVID-19 у 2020 р. призвела до падіння частки зарплати у будівельній сфері до 84,8%, оскільки галузь зіткнулася з уповільненням темпів будівництва. У 2021 р. ситуація погіршилась, і відставання досягло 80,6%, що свідчить про те, що будівельна галузь повільніше відновлювалася порівняно з іншими секторами економіки (табл.2).

Таблиця 2

Динаміка номінальної середньомісячної заробітної плати в будівництві та по економіці України, 2018– початок 2022 рр.

Роки	Середня номінальна заробітна плата в будівництві,		Загальна середня номінальна заробітна плата по економіці, грн.
	грн.	у % до середньої по економіці	
2018	7845	88,5	8865
2019	9356	89,1	10497
2020	9832	84,8	11591
2021	11289	80,6	14014
2022	9776*	65,5	14860*

* дані наведено станом на січень 2022 р.

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [9]

Найбільш критичне погіршення відбулося на початку 2022 р., коли повномасштабне вторгнення спричинило різке падіння номінальної заробітної плати у будівельному секторі. Ця ситуація призвела до того, що заробітна плата у будівництві становила лише 65,5% від середнього рівня, що є найнижчим показником за весь аналізований період (табл.2).

На нашу думку, різке падіння номінальної заробітної плати у будівельному секторі України у 2022 р. на тлі зростання середнього рівня оплати праці по економіці, ґрунтується на макроекономічних, структурних та соціо-психологічних факторах. Це явище є наслідком одночасного впливу як руйнівних наслідків повномасштабного вторгнення, так і внутрішніх диспропорцій, що існували в галузі. Основною причиною є різке падіння попиту на будівельні послуги та продукцію.

Повномасштабна війна призвела до заморожування більшості

інвестиційних проєктів, як приватних, так і державних, за винятком тих, що стосувалися критичної інфраструктури чи оборонного сектору. Це спричинило обвальне скорочення обсягів робіт. Згідно з економічною теорією, зниження попиту на продукцію або послугу веде до зниження попиту на фактори виробництва, включно з працею [8, с.48]. У результаті, будівельні підприємства змушені були скорочувати штат, переводити працівників на неповний робочий день або знижувати оплату праці, оскільки пропозиція робочої сили значно перевищувала попит. Паралельно, порушення логістичних ланцюгів та дефіцит будівельних матеріалів, спричинені бойовими діями та окупацією територій, призвели до значного зростання собівартості. Підприємства, щоб вижити в умовах обмежених доходів та високих витрат, були змушені оптимізувати витрати на робочу силу, що безпосередньо вплинуло на рівень заробітних плат.

Соціо-психологічні та демографічні чинники також зіграли суттєву роль. Повномасштабне вторгнення спричинило масову міграцію населення, в тому числі кваліфікованих будівельників, які або виїхали за кордон, або були мобілізовані до лав Збройних сил України, або змінили сферу діяльності через відсутність замовлень. Цей фактор, хоч і зменшив загальну пропозицію робочої сили, не зміг компенсувати значне падіння попиту, оскільки ринок праці у будівництві характеризується низькою мобільністю в умовах воєнного стану, адже люди не могли вільно переміщатися між регіонами з безпекових причин. Водночас зростання середньої заробітної плати по економіці у 2022 р. пояснюється кількома ключовими моментами. По-перше, значний відтік робочої сили за кордон, особливо у менш оплачуваних сферах, наприклад, у сфері послуг, спричинив зростання середнього показника заробітної плати. По-друге, оплата праці у секторі оборони, державному управлінні та високотехнологічних галузях, які отримали фінансування, значно зросла. Для наукового обґрунтування ефективності стимулюючої функції оплати праці необхідно аналізувати її вплив на продуктивність праці, яка розраховується як відношення обсягу виконаних будівельних робіт до кількості зайнятого населення. Динаміка цих показників у період з 2018 по 2022 рік демонструє, як внутрішні економічні механізми та зовнішні шоки впливали на ключові показники будівельного сектору (табл.3).

У 2018 р., який вважається базовим, продуктивність праці становила 204,9 тис. грн на одну особу, що відображає стабільну ефективність в будівництві, але оплата праці нижча за середню по економіці обмежувала мотивацію, сприяючи лише базовому залученню робочої сили в умовах економічного зростання.

У 2019 р. продуктивність значно зросла на 38,6% зростання ($283,8 / 204,9 \times 100 - 100 \approx 38,6\%$), стимулююча функція оплати праці спрацювала, мотивуючи до інновацій та ефективності завдяки зростанню заробітної плати, досягнувши 283,8 тис. грн на особу. Таким чином, стимулююча функція оплати праці спрацювала, мотивуючи робітників до інновацій та підвищення ефективності завдяки помітному зростанню заробітної плати.

Таблиця 3

Динаміка продуктивності праці в будівельній галузі України, 2018–початок 2022 рр.

Рік	Обсяг виконаних робіт, млрд грн	Зайнятість, тис. осіб	Продуктивність, тис. грн/особу	Зростання продуктивності, % до поперед. року
2018	136,3	665,3	204,9	- (базовий рік)
2019	198,4	699,0	283,8	38,6
2020	206,1	664,4	310,2	9,3
2021	253,9	690,8	367,6	18,5
2022	113,8*	514,6*	221,1	-39,9

* дані наведено станом на початок 2022 р.

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [12, 13]

Навіть в умовах пандемії у 2020 р., продуктивність праці зросла на 9,3%, до 310,2 тис. грн на особу, що свідчить про те, що будівельна галузь змогла адаптуватися до нових викликів, де стимулююча функція підтримувалася через преміювання за адаптацію до нових умов праці. У 2021 р., коли економіка почала відновлюватися, продуктивність зросла ще на 18,5%, $(367,6 / 310,2 \times 100 - 100 \approx 18,5\%)$, досягнувши 367,6 тис. грн. на особу. Це зростання вказує на те, що оплата праці продовжувала ефективно мотивувати до інновацій та підвищення ефективності, що було зумовлено покращенням економічної ситуації.

Найбільш різке падіння продуктивності праці відбулося із початком війни., коли її показник знизився на 39,9%. Хоча обсяг будівельних робіт впав на 55,2%, зайнятість скоротилася лише на 25,5%. Це пояснюється тим, що значне зниження попиту на будівельні послуги призвело до скорочення обсягів робіт швидше, ніж до звільнення працівників, що в результаті призвело до падіння продуктивності. Таке падіння повністю нівелювало зростання, досягнуте у попередні роки, що вказує на послаблення стимулюючої функції оплати праці. Вона вже не могла ефективно мотивувати працівників в умовах макроекономічного шоку, що було спричинено повномасштабним вторгненням.

Загалом, аналіз показує, що у період 2018–2021 рр. оплата праці ефективно стимулювала продуктивність, яка зросла на 79% загалом від 2018 року, мотивуючи через матеріальні стимули та забезпечуючи стабільну зайнятість. Однак, війна послабила кадровий потенціал та мотиваційні механізми у будівельній галузі, що вказує на необхідність державних інтервенцій та посиленого регулювання для відновлення мотивації та продуктивності у будівельному секторі. Ці дані підкреслюють прямий зв'язок між станом економіки, функціями оплати праці та показниками продуктивності.

Аналіз функціонування систем оплати праці в будівельній галузі України за період 2019–початок 2022 рр. засвідчив системні дисфункції, що проявляються у нівелюванні відтворювальної та стимулюючої

функцій заробітної плати. На нашу думку, доцільним є застосування комплексного підходу, стратегічна мета якого полягає у трансформації оплати праці з пасивної статті операційних витрат на активний інструмент стратегічного управління людським капіталом задля зростання продуктивності, підвищення стандартів якості та стабілізації кадрового потенціалу. В основі запропонованого підходу лежить трирівнева ієрархічна модель, яка системно об'єднує три концептуальні блоки: забезпечення базових гарантій, імплементацію механізмів стимулювання та стратегічну інтеграцію (рис.1).

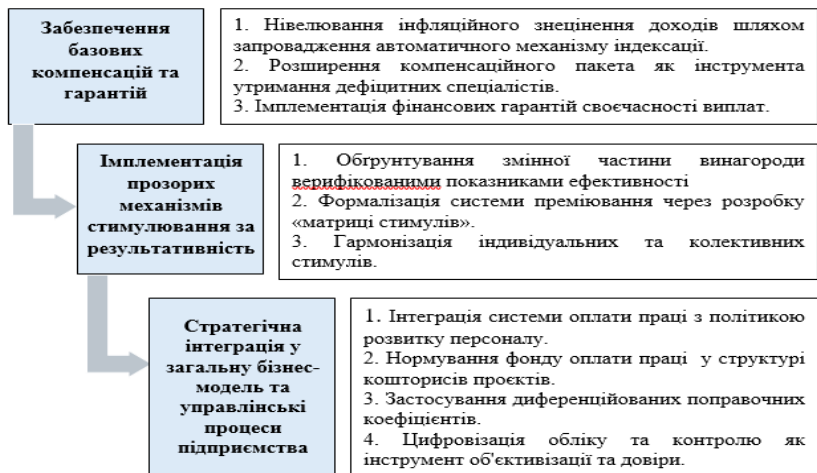


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції оплати праці в систему стимулювання працівників будівельних підприємств

Джерело: власна розробка автора

На цьому рівні мають бути сформовані фундаментальні передумови для ефективного функціонування системи оплати праці та компенсації в організації, відновлюючи базові функції заробітної плати. В першу чергу необхідно забезпечити нівелювання інфляційного знецінення заробітної плати шляхом запровадження автоматичного механізму індексації. Останнє має бути нормативно закріплене у колективних договорах через механізм обов'язкової індексації тарифних ставок і посадових окладів з періодичністю не рідше двох разів на рік [14, с.144]. Наразі ж у більшості будівельних підприємств індексація заробітної плати здійснюється епізодично, залежно від фінансових можливостей організації, що призводить до фактичної втрати купівельної спроможності доходів працівників і зниження мотиваційної ролі заробітної плати. Для подолання зазначених проблем доцільним є застосування комплексу інструментів, спрямованих на підвищення прозорості й обов'язковості індексаційних процедур. По-перше, запровадження цифрового моніторингу індексації на базі єдиного державного реєстру, інтегрованого

з системою звітності роботодавців, дозволить оперативно відслідковувати виконання вимог щодо індексації та унеможливить маніпуляції з боку підприємств. Ключовим елементом є імплементація тригерного механізму, що активує перерахунок при досягненні кумулятивним індексом споживчих цін встановленого порогового значення (рекомендований рівень – 5%). По-друге, посилення ролі профспілкових організацій та їхнього права здійснювати незалежний аудит оплати праці в межах колективних договорів сприятиме посиленню захисту найманих працівників. По-третє, необхідно запровадити систему економічних стимулів і санкцій: від податкових пільг для підприємств, які дотримуються повного циклу індексації, до фінансових штрафів за систематичне ігнорування державних норм. Також варто розглянути можливість поетапного впровадження електронного кабінету працівника, де фіксуватимуться дані щодо заробітної плати та сум індексації, що підвищить рівень інформованості персоналу й сприятиме зміцненню довіри до роботодавця.

Окрім індексації, необхідно розробити та стандартизувати галузеві компенсаційні пакети, що включають компенсацію витрат на оренду житла, транспортні витрати, а також диференційовані доплати за роботу у шкідливих/небезпечних умовах, вахтовий метод та роботу в нічний час, розмір яких корелює зі ступенем впливу негативних факторів. Наразі такі пакети та додаткові виплати залежать від соціальної відповідальності окремих будівельних підприємств. Однак великі забудовники, хоч і мають на це більше фінансових можливостей, на практиці менше зацікавлені у впровадженні комплексних соціальних гарантій, обмежуючись вибірковими бонусними програмами або адресними преміями. Це створює асиметрію між малими й середніми підприємствами, які, прагнучи утримати кадри, змушені пропонувати ширші компенсаційні пакети, та великими компаніями, де кадровий потенціал розглядається як більш відтворюваний ресурс. У результаті працівники часто змінюють місце роботи в пошуках кращих умов, що підвищує плинність кадрів у будівельній галузі. Для вирішення цієї проблеми доцільно запровадити обов'язковий мінімальний стандарт компенсаційних пакетів на галузевому рівні, який включав би перелік соціальних доплат та механізм їх розрахунку залежно від умов праці. Додатково необхідним є створення нормативно-правової бази для прозорого обліку та звітності щодо компенсаційних виплат, що забезпечить контроль їхнього фактичного нарахування та стане важливим елементом соціального діалогу між державою, роботодавцями й працівниками.

Пропонуємо розглядати розширений компенсаційний пакет не як соціальну пільгу, а як економічно обґрунтовану інвестицію в утримання ключового персоналу. Для дотримання платіжної дисципліни, що основою довіри до системи оплати праці, пропонуємо закріпити в колективних договорах норми щодо прямої фінансової відповідальності роботодавця за затримку виплат у формі пені, розрахованої від облікової ставки НБУ. Додатково, з метою хеджування ризиків ліквідності,

рекомендується впровадження практики формування резервного фонду грошових коштів у розмірі, що становить не менше 120% від місячного фонду оплати праці.

Імплементація прозорих механізмів стимулювання за результативність спрямована на встановлення чіткої, об'єктивно вимірюваної та прогнозованої кореляції між результатами діяльності працівника та розміром його фінальної винагороди. Для цього необхідно забезпечити кореспондування та обґрунтування розмірів змінної частини винагороди верифікованими показниками ефективності. Для робітничих спеціальностей пропонується застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці з прогресивною шкалою та з урахуванням коефіцієнту якості виконаних робіт. Для інженерно-технічного персоналу доцільною є розробка карт ключових показників ефективності - KPI, орієнтованих на дотримання календарних графіків виконання робіт, кошторисної дисципліни та стандартів безпеки праці.

Необхідно розробити та імплементувати формалізований корпоративний стандарт, наприклад, «Положення про преміювання», що однозначно детермінує критерії, показники та шкали для розрахунку премій. Критично важливим є включення до матриці безумовних депреміюючих факторів, зокрема, повне анулювання премії у разі зафіксованого порушення норм охорони праці або допущення технологічного браку, що генерує додаткові витрати.

З метою гармонізації індивідуальних та колективних стимулів, уникнення деструктивної внутрішньої конкуренції та максимізації синергетичного ефекту пропонується комбінована модель поєднання індивідуальних премій (за особисту продуктивність) із колективними (бригадними, проєктними) бонусами за досягнення проміжних та фінальних цілей проєкту, наприклад, своєчасне завершення етапу робіт).

Ефективна система оплати праці повинна розглядатися не лише як інструмент стимулювання індивідуальної та колективної продуктивності, а й як складова загальної стратегії розвитку підприємства. Вона має бути органічно інтегрована у бізнес-модель та управлінські процеси, забезпечуючи прямий зв'язок між результатами діяльності персоналу та досягненням ключових стратегічних орієнтирів компанії - зростанням ринкової частки, впровадженням інноваційних технологій, підвищенням якості продукції й послуг. У цьому контексті особливого значення набуває узгодження системи винагороди з політикою розвитку персоналу, що передбачає побудову прозорих механізмів професійного зростання та справедливої залежності доходу від рівня кваліфікації й компетентності працівників [15, с.1270]. Одним із практичних інструментів такої інтеграції можуть стати кар'єрні карти («кар'єрні треки»), які чітко визначають етапи просування працівника та критерії присвоєння вищих кваліфікаційних розрядів. Успішне проходження сертифікації чи атестації має автоматично супроводжуватися гарантованим підвищенням базової тарифної ставки на нормативно встановлений відсоток. Це дозволяє забезпечити прозорість і передбачуваність системи оплати праці,

посилити її мотиваційну функцію та одночасно створити умови для розвитку кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

З метою забезпечення фінансової стійкості системи винагороди пропонується запровадити практику нормативного підвищення мінімальної частки фонду оплати праці у структурі кошторисної вартості будівельних проєктів. Ця частка має бути визначена як захищена стаття, що не підлягає секвестру у випадку зростання вартості матеріальних ресурсів чи інших складових собівартості.

Для адекватної валідації ринкових та виробничих умов доцільно використовувати систему поправочних коефіцієнтів до базових тарифних ставок. Дані коефіцієнти мають враховувати: а) регіональні особливості ринку праці (вартість життя, рівень конкуренції за фахівців); б) складність та стратегічну пріоритетність конкретного будівельного об'єкта.

Задля забезпечення об'єктивності розрахунків та мінімізації асиметрії інформації необхідна імплементація цифрових інструментів, зокрема, системи електронного обліку робочого часу, фото- та відеофіксація обсягів виконання робіт, використання мобільних додатків для контролю якості. Об'єктивні, верифіковані дані мінімізують ризик конфліктних ситуацій та підвищують довіру персоналу до системи винагороди.

Висновки. Впровадження зазначених інструментів дозволить не лише забезпечити збереження реальної купівельної спроможності доходів персоналу, виконання обов'язкових державних гарантій та соціальну стабільність, а й перетворити заробітну плату на реальний мотиваційний фактор, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу будівельних підприємств у довгостроковій перспективі. Послідовна імплементація запропонованих рекомендацій дозволить будівельним підприємствам здійснити перехід від тактичного управління витратами на персонал до стратегічного інвестування в людський капітал, що є ключовою передумовою для підвищення продуктивності, оптимізації витрат та зростання довгострокової інвестиційної привабливості бізнесу.

References:

1. Hoiko, A. F., Izmailova, K. V., Kulikov, P. M. (2014). *Ekonomika budivnytstva: Navchalnyi posibnyk dlia studentiv VNZ* [Construction economics: Textbook]. KNUBA. (in Ukrainian)
2. Livinskyi, O. M. (Ed.). (2019). *Ekonomika budivnytstva: Navchalnyi posibnyk* [Construction economics: Textbook]. Liudmyla. (in Ukrainian)
3. Kovalenko O.V., Huk L.O. (2016). Udoskonalennia systemy opłaty pratsi na budivelnomu pidpriemstvi [Improving the wage system at a construction enterprise]. *Ekonomichnyi Visnyk Universytetu*, 29(1), 97–103. (in Ukrainian)
4. Nesterenko, V. Yu., Dedilova, T. V., Yurchenko, O. V., & Tokar, I. I. (2021). *Ekonomika budivnytstva: Navchalnyi posibnyk* [Construction economics: Textbook]. Kharkiv National Automobile and Highway University; Vyd-vo Ivanchenka I. S. (in Ukrainian)

5. Azhaman, I. A., & Komlieva, T. M. (2018). Stan ta dynamika oplaty pratsi v Ukraini ta haluzi budivnytstva [State and dynamics of remuneration in Ukraine and the construction industry]. *Efektivna Ekonomika*, 6. <https://lnk.ua/QRVdpjmV3> (in Ukrainian)
6. Kadol, L. V. (2020). Osoblyvosti oplaty pratsi budivelnnykh robot [Features of remuneration for construction works]. *Infrastruktura Rynku*, 40, 231–235. (in Ukrainian)
7. Lych, V. M. (Ed.). (2009). *Ekonomichna teoriia: Posibnyk* [Economic theory: A handbook]. KNUBA. (in Ukrainian)
8. Ushenko, N., Pokormiak, A. (2018). Mizhnarodna mihratsiia robochoi sylu: Prychynno-naslidkovyi analiz [International labor migration: A causal analysis]. *Internauka: Mizhnarodnyi Naukovyi Zhurnal. Seriia "Ekonomichni Nauky"*, 2, available at: <https://lnk.ua/3R4aabd4J> (in Ukrainian)
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Serednia zarobitna plata za vydamy ekonomichnoi diialnosti po misiatsiakh* [Average wages by type of economic activity by months], available at: <https://lnk.ua/5pVJ3bLNP> (Accessed: 20.03.2022)
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Indeksy spozhyvchykh tsin na tovary ta posluhy (do vidpovidnoho misiatsia poperednoho roku)* [Consumer price indices], available at: <https://lnk.ua/b1V9a3lVg> (Accessed: 20.03.2022)
11. Kychko, I., Samiilenko, H., Khudolei, V., Bondar, N., & Kravchuk, Y. (2021). Risks of digital transformations of labour relations and the labour market. *Laplace Em Revista*, 7(Extra-E), 650–660. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1357p.650-660>
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Indeksy budivelnoi produktsii za vydamy* [Construction production indices by types], available at: <https://lnk.ua/WaVpZKP4D> (Accessed: 20.03.2022)
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Zainiate naselennia za vydamy ekonomichnoi diialnosti* [Employed population by type of economic activity], available at: <https://lnk.ua/k94y7p7VM> (Accessed: 20.03.2022)
14. Zghalat-Lozynska, L.O., Holovach, N.V. (2020). Napriamy pidvyshchennia obhruntovanosti sotsialno-trudovykh normatyviv yak instrument realizatsii kontseptsii hidnoi pratsi [Ways to improve the validity of socio-labour standards as a tool for implementing the decent work concept]. *Prychornomorski Ekonomichni Studii*, 49, 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.49-23> (in Ukrainian)
15. Holovach, N., Bakhov, I., Zgalat-Lozynska, L. (2019). An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11,12 (Special Issue), 1266–1277. DOI: <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V11SP12/20193335>

I. Dropa

Wages as an element of the incentive system for employees of construction enterprises

The article is devoted to substantiating modern approaches to the formation and regulation of wages in construction enterprises of Ukraine. Special

attention is given to the need to ensure work quality and to strengthen the competitiveness of enterprises in the labor market. The purpose of the article is to identify the features and systemic problems of wage organization in construction enterprises and to develop practical recommendations for strengthening its motivational role. The analysis of current trends has shown that wages in the construction sector have long failed to fully perform their reproductive and stimulating functions due to low basic rates, widespread informal payments, untimely settlements, and the migration of qualified personnel. To integrate wage policy into the business strategy of construction enterprises, a three-level model is proposed that transforms the wage fund from a passive cost item into an active instrument of strategic human capital management. The model provides for the inclusion of automatic indexation in collective agreements, complemented by digital monitoring and enhanced employer accountability, which guarantees the preservation of employees' purchasing power. It also covers incentive mechanisms through industry-wide compensation packages, transparent rules of remuneration, and a combination of individual and collective bonuses. The final element is strategic integration, in which the reward system is aligned with business model objectives, while career tracks with automatic salary increases after attestation or certification are combined with the digitalization of labor and quality accounting. Such an approach makes it possible to transform the wage system into an effective tool for performance management. Implementation of the model creates conditions for preserving employees' real purchasing power, stimulating labor productivity and quality of work, and reducing staff turnover through stable and predictable rewards. Altogether, this forms a basis for improving the competitiveness of construction enterprises and enhancing their investment attractiveness in the long term.

Keywords: labor cost, functions of wages, indexation, construction enterprises, compensation packages, incentive, staff motivation, tariff-contract regulation, human capital.

Посилання на статтю

APA Droga I.Iu. (2022). Oplata pratsi yak element systemy stymuliuivannia pratsivnykiv budivelnnykh pidpriemstv [Wages as an element of the incentive system for employees of construction enterprises]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 49(2), 213-227.

ДСТУ: Дрога І.Ю. Оплата праці як елемент системи стимулювання працівників будівельних підприємств [Текст] *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. № 49(2). С. 213 -227.