

# ГРЕЙДІНГ І КОМПЕТЕНТІСНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## GRADING AND COMPETENCY-BASED APPROACH AS THE BASIS FOR OPTIMIZING REMUNERATION SYSTEMS IN CONSTRUCTION ENTERPRISES

УДК 331.2:69

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-8>

**Чорнодід І.С.**<sup>1</sup>

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

Академія праці, соціальних  
відносин і туризму

**Василець Н.М.**<sup>2</sup>

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

Академія праці, соціальних  
відносин і туризму

**Головач Н.В.**<sup>3</sup>

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

Приватне акціонерне товариство  
«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія  
управління персоналом»

**Chornodid Ihor**

Academy of Labour, Social Relations  
and Tourism

**Vasylets Nelya**

Academy of Labour, Social Relations  
and Tourism

**Holovach Nataliia**

Private Joint-Stock Company

“Higher Educational Institution

“Interregional Academy of Personnel  
Management”

Статтю присвячено обґрунтуванню підходів до вдосконалення систем оплати праці в будівельних компаніях шляхом інтеграції тарифного регулювання з грейдунням посад і компетентісно-кваліфікаційними моделями. Показано, що проєктний характер будівництва, сезонність, кооперація бригад і субпідрядників вимагають керованості фонду оплати праці. Уточнено структуру заробітної плати, систематизовано доплати, надбавки, моделі преміювання, релевантні для будівельних робіт. Розкрито типові проблеми впровадження премій і грейдів. Запропоновано інтегровану модель: тарифна основа для робітників, грейдінг для інженерно-технічних та управлінських кадрів, надбавки за кваліфікацію і проєктне преміювання зі збалансованими показниками продуктивності, якості та охорони праці. Практична цінність полягає у формуванні критеріїв вибору та алгоритму поетапного впровадження інтегрованої системи оплати праці.

**Ключові слова:** грейдінг, тарифна система, компетентності, заробітна плата, системи оплати праці, фонд оплати праці, доплати і надбавки, преміювання, HR-технології, будівельні підприємства, продуктивність, якість, охорона праці.

The article is devoted to substantiating approaches to improving remuneration systems in construction companies by integrating tariff-based regulation with job grading and competency-qualification models. It is shown that the project-based nature of construction, seasonality, cooperation of crews and subcontractors, and the high cost of errors require a reward system that simultaneously ensures fair base pay, a manageable wage fund, and transparent incentives for skills development and project outcomes. The wage structure is clarified; relevant allowances and extra payments for construction work are systematised; and bonus models are compared. Typical risks of implementing bonuses and grades are revealed: turning bonuses into quasi-fixed pay, blurred evaluation criteria, demotivation due to uncontrollable factors, and disconnection of HR tools from labour standards and cost-estimating logic. An integrated model is proposed: a tariff “framework” for blue-collar occupations, grading for engineering and managerial roles, skill-based pay, and project bonuses with a balanced set of productivity, quality, and OSH indicators. Additionally, the paper substantiates the use of procedural and financial safeguards for bonus schemes and the application of digital tracking and control tools to enhance transparency of accruals and improve cost manageability. The paper also identifies approaches to differentiating pay parameters depending on the type of facility and defect/OSH risk levels, including formalising rules for allowances, competency certification, and bonuses in local regulations and the collective agreement. Particular attention is paid to aligning remuneration mechanisms with budgeting procedures, cost estimation standards, and internal control systems to ensure financial sustainability and accountability. The practical value lies in selection criteria and a phased implementation algorithm, diagnostic indicators for assessing economic efficiency, and methodological recommendations for adapting the model to enterprises of different sizes and organisational structures.

**Key words:** grading, tariff system, competencies, wages, remuneration systems, payroll fund, allowances and extra payments, bonuses, HR technologies, construction companies, productivity, quality, occupational safety and health.

**Постановка проблеми.** Оплата праці у будівництві виконує не лише компенсаційну, а й регуляторну функцію, оскільки через механізми диференціації та стимулювання вона впливає на продуктивність, якість виконання робіт, дотримання технологічних карт і вимог охорони праці. Для будівельних підприємств характерні проєктно-орієнтована організація виробництва, змінність фронтів робіт, залежність результату від суміжних виконавців, сезонні коливання завантаження та дефіцит кваліфікованих кадрів. За таких умов традиційні підходи (перевага погодинної оплати або жорстко фіксовані тарифні ставки без сучасних

інструментів управління компетенціями) часто не забезпечують ні справедливості, ні керованості витрат фонду оплати праці. Потребують модернізації механізми формування постійної й змінної частин заробітку, система доплат і надбавок та преміювання, орієнтованого на обсяг, якість, строки та безпеку.

На практиці часто виникає конфлікт між утриманням персоналу (зростання гарантованої частини) та результативністю (змінна частина за показниками проєкту). Нерідко премія стає де-факто постійною, що знижує мотиваційний ефект і ускладнює бюджетування; додатково

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4464-2641>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3757-4767>

<sup>3</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

демотивують розмиті критерії та суб'єктивне оцінювання. Оскільки формальний розряд не завжди відображає реальні навички виконання складних і ризикових робіт, доцільним є інтегрований підхід, який поєднує тарифні механізми, грейдинг посад і компетентнісно-кваліфікаційні інструменти з прозорими правилами преміювання, адаптованими до кошторисної логіки, норм праці та колективно-договірного регулювання.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблематику удосконалення систем оплати праці за проєктної організації виробництва висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Грішнова О.А. систематизує економічний зміст заробітної плати, принципи її диференціації та зв'язок із продуктивністю та трудовим внеском [1]. А.М. Колот обґрунтовує інституційні засади соціально-трудова відносин, акцентуючи на ключовій ролі колективно-договірного регулювання та необхідності узгодження мотивації персоналу зі стратегічними цілями організації [2]. У прикладному вимірі управління витратами і процедурну прозорість організації оплати праці в будівництві розглядають Згалат-Лозинська Л.О., Зінченко М.М. та Іванова Т.М., підкреслюючи потребу документального підтвердження нарахувань та контролю відхилень фонду оплати праці [3]. Алгоритмізацію стимулювання високої продуктивності та мінімізацію суб'єктивізму в оцінюванні персоналу розглядає С. Головченко [4]. У міжнародній літературі інструменти грейдингу та факторного оцінювання посад як основи внутрішньої справедливості й формування діапазонів оплати праці (pay bands) узагальнюють М. Armstrong і D. Brown [7], а прикладні стандарти сукупної винагороди (total rewards) подає WorldatWork [8]. Модель оцінювання посад на основі Hay method та її потенціал для HR-менеджменту в будівництві розкрито у праці S.K. Purwanto зі співавторами [5]. Компетентнісні моделі як підґрунтя для профілів і матриць компетентностей формалізують L.M. Spencer і S.M. Spencer [6], тоді як ефекти оплати праці за навичками (skill-based pay) аналізують E.E. Lawler, G.E. Ledford і L. Chang [9].

Незважаючи на наявні напрацювання, інтеграцію тарифного регулювання з грейдингом і компетентнісно-кваліфікаційними надбавками у будівництві, де результат значною мірою залежить від кооперації виконавців і дотримання вимог безпеки, досі висвітлено недостатньо деталізовано. Подальшого опрацювання потребує також узгодження HR-інструментів із контуром внутрішньогосподарського контролю оплати праці та управління витратами на будівельному підприємстві, на чому акцентують Л. Згалат-Лозинська, М. Зінченко, Т. Іванова [3]. Водночас С. Головченко [4] наголошує на необхідності алгоритмізації преміювання на основі вимірюваних показників і мінімізації

суб'єктивізму. Отже, актуальним є інтегрований підхід із прозорими процедурами регулювання та контролю.

**Постановка завдання.** Мета статті – обґрунтувати напрями удосконалення оплати праці на будівельних підприємствах на основі інтеграції тарифних механізмів із грейдингом, компетентнісно-кваліфікаційним підходом.

Для досягнення мети поставлено завдання: 1) уточнити структуру заробітної плати (постійна, змінна частини) та місце доплат, надбавок і премій; 2) систематизувати види доплат і надбавок, релевантні для будівництва; 3) порівняти моделі преміювання за ключовими цілями проєкту (обсяг, якість, строки, економія ресурсів); 4) визначити ризики та умови їх мінімізації; 5) запропонувати інтегровану модель оплати праці та алгоритм її впровадження з урахуванням кошторисної й нормативної бази.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтеграція тарифних механізмів і сучасних HR-технологій у будівництві має ґрунтуватися на триєдиній ролі заробітної плати: відтворювальній (гарантований дохід), стимулюючій (зростання продуктивності та якості) і регулятивній (диференціація за кваліфікацією, утримання ключових працівників, керування витратами). Відповідно система оплати праці повинна містити чітко відмежовані постійну та змінну частини, прозору структуру доплат, надбавок і регламентоване преміювання, узгоджене з показниками проєкту. Заробітну плату доцільно розглядати як сукупність: базової (постійної) частини; компенсаційних виплат, що відшкодовують особливі умови або додаткові витрати праці; стимулюючих виплат, залежних від результатів. Постійна складова забезпечує передбачуваність доходу й стабільність кадрового ядра, змінна – зв'язок винагороди з ефективністю та проєктними параметрами [1; 2]. Пропорції складових мають визначатися типом робіт і зрілістю управління: для стандартизованих операцій можлива вища частка змінної оплати, тоді як для робіт підвищеної відповідальності та ризиків браку, безпеки доцільно посилювати гарантовану частину та прив'язувати преміювання до контрольованих показників якості й безпеки (табл. 1).

Тарифна система (сітка, ставки, коефіцієнти) забезпечує базову справедливість оплати: диференціацію за складністю й кваліфікацією, відповідність законодавчим гарантіям і колективно-договірним нормам та узгодження з нормуванням праці [2, с. 92]. Грейдинг доповнює її факторною оцінкою посад і діапазонами оплати, зменшуючи суб'єктивізм в окладах ІТП та управлінців; робітників доцільно залишати у тарифних розрядах, а офісні й інженерні ролі – у грейдах. Компетентнісна модель задає вимоги до дисципліни, роботи з документацією, якості й безпеки;

Узагальнена структура заробітної плати в будівництві

Складова	Економічна роль	Приклади для будівельних підприємств
Постійна (гарантована) частина	Компенсує відпрацьований час/норму, формує передбачуваність доходу та кадрову стабільність	Тарифна ставка за розрядом; посадовий оклад за грейдом; оплата за відпрацьований час за табелем
Компенсаційні виплати (доплати/надбавки)	Відшкодовують особливі умови праці або додаткові витрати праці; мають чіткі підстави та строк дії	Доплата за нічні/понаднормові; за роботи у шкідливих умовах; за суміщення; за керівництво бригадою
Змінна (стимулююча) частина	Пов'язує винагороду з результатом та поведінкою, підтримує цілі проєкту; не повинна бути гарантованою	Премія за виконання етапу; бонус за відсутність переробок; премія за строки; премія за економію ресурсів
Соціальні та інші виплати	Підтримують привабливість роботодавця і утримання персоналу; формуються в межах політики підприємства	Медичне страхування, компенсація проїзду/проживання при вахті, матеріальна допомога (за положенням)

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 7; 8; 10; 11]

оплата за навички реалізується як надбавка за підтверджені допуски, суміжні професії, сертифікації та наставництво, прив'язана до перетестації й фактичного застосування. Доплати/надбавки слід відокремлювати від премій і нараховувати за підставами з документами та строком дії. Преміювання як надбудова до бази має орієнтуватися на проєктні цілі (обсяг, якість, строки, економія) через 3–5 KPI; виплати за обсяг і строки можливі лише за відсутності критичних дефектів і порушень ОП, а економія – за наявності норм, контролю і технологічної відповідності (табл. 2).

Одним із найпоширеніших ризиків є де-факто перетворення преміальної складової на постійну частину заробітної плати, коли стимулюючі виплати надаються незалежно від досягнення встановлених показників. Це нівелює мотиваційний ефект, демотивує високопродуктивних працівників і призводить до необґрунтованого зростання

фонду оплати праці. Другий ризик – розмиті критерії, коли показники якості або строків не мають вимірюваних індикаторів і процедур фіксації (чек-листи, акти, фотофіксація контрольних операцій). Третій ризик – демотивація через некеровані фактори: затримку матеріалів, простій техніки, зміни проєктних рішень, погодні умови. Якщо ці фактори не враховані у правилах преміювання (коригування бази, «форс-мажорні» умови), працівники сприймають систему як несправедливу. Для мінімізації ризиків доцільно запроваджувати: аспорт системи преміювання з формулами, вагами і порогами; регулярний перегляд показників (квартал, півріччя) із використанням даних управлінського обліку; граничні частки премії у ФОП за категоріями персоналу; незалежний контур контролю якості та охорони праці; прозору комунікацію правил і право працівника отримувати пояснення нарахувань.

Таблиця 2

Преміювання за проєктними цілями: показники та ризики

Ціль преміювання	Типовий показник (KPI)	Ключовий ризик	Запобіжник/контроль
Обсяг (виробіток)	Виконання норм виробітку; % виконання наряду; м <sup>2</sup> /м <sup>3</sup> /пог.м за період	Погіршення якості або порушення безпеки через надмірне прагнення до збільшення обсягів	Умова «премія лише за відсутності критичних дефектів і порушень ОП»; контрольні точки якості
Якість	Кількість дефектів/переробок; частка прийнятих робіт без зауважень	Суб'єктивність оцінки або приховування дефектів	Чек-листи, акти контролю, незалежний контроль якості, фотофіксація контрольних операцій
Строки	Відхилення від календарного плану; задача етапів у строк	Демотивація через простой не з вини працівників (матеріали, суміжники, погода)	Правила коригування бази премії на некеровані простой; фіксація причин відхилень
Економія ресурсів	Економія матеріалів/палива відносно норм; мінімізація втрат	Економія за рахунок технології, що створює прихований брак	Преміювання лише в межах затверджених норм і за результатами контролю якості; аудит списання

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 7; 8; 12; 13]

Враховуючи ідентифіковані ризики та запропоновані заходи їх мінімізації, доцільно перейти до розробки комплексної моделі оплати праці, яка системно інтегрує ці рекомендації. Запропонована модель забезпечує запобігання типовим помилкам шляхом чіткого структурування стимулюючих механізмів і контролю їх застосування. Інтегровану модель оплати праці для будівельного підприємства, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків подано на Рис. 1.

Впровадження інтегрованої системи оплати праці доцільно здійснювати поетапно з метою мінімізації ризиків та забезпечення адаптації до специфіки підприємства. На етапі діагностики проводиться комплексний аудит структури фонду оплати праці, порівняння фактичних виплат із положеннями колективного договору, аналіз частки премій, доплат і надбавок, а також оцінка рівня плинності кадрів та економічних втрат від браку й переробок. Етап проєктування передбачає оновлення тарифної сітки, формування карти посад і ролей, розробку системи грейдів

на основі факторної оцінки та створення компетентнісних матриць із чіткими критеріями підтвердження кваліфікації. На етапі регламентації розробляються положення про оплату праці, преміювання та доплати, а також правила атестації й періодичного перегляду зарплатних діапазонів. Пілотний етап полягає у випробуванні системи на одному-двох об'єктах із порівняльним аналізом ключових показників до та після впровадження. Завершальний етап масштабування та контролю включає поширення системи на все підприємство, налаштування HR-аналітики для моніторингу фонду оплати праці, виручки, рівня браку, дотримання строків, травматизму та плинності кадрів, а також щорічний перегляд моделей і бюджетів.

Економічну ефективність удосконалення оплати праці доцільно оцінювати не лише середнім заробітком, а комплексом індикаторів: виробіток на людину-годину, частка переробок або дефектів, дотримання календарних планів, питома вага ФОП у собівартості, плинність кадрів, порушення охорони праці [3, с. 250].



Рис. 1. Інтегрована модель оплати праці для будівельного підприємства

Джерело: розроблено авторами

Для будівництва обґрунтований проєктний підхід: зіставлення фактичних витрат на оплату праці з кошторисними трудовитратами, фіксація відхилень та їх причин. Грейдинг і компетентнісні надбавки слід супроводжувати правилами бюджетування: діапазони оплати мають відповідати фінансовим можливостям портфеля проєктів, а зміни – відображатися у плановій калькуляції та управлінській звітності. Грейди доцільно формувати за факторною оцінкою посад (вплив на строки/бюджет/якість, управлінська і професійна складність, відповідальність за ризики, комунікаційна складність, самостійність рішень); рівні факторів (1–5) задають бал і грейд, а калібрування між підрозділами запобігає інверсіям. Діапазони (min-mid-max) мають поєднувати внутрішню справедливість і ринок; для ролей із високою плінністю небажані надто широкі «вилки». Перехід у межах діапазону доцільно пов'язувати з результативністю, підтвердженням розвитком компетенцій і стажем у ролі. Компетентнісні матриці мають спиратися на технологічні карти та вимоги безпеки і конкретизувати вимоги до робітників (читання креслень, контрольні операції) та ІТП (планування ресурсів, виконавча документація); надбавки – нараховувати за принципом «платимо за застосовувану навичку» з періодичним переглядом (табл. 3).

Для практичної імплементації інтегрованої системи оплати праці рекомендується встановити верхню межу змінної складової винагороди залежно від категорії персоналу:

- для робітничих бригад – до 25–30 % базової оплати в періоди максимального навантаження;
- для інженерно-технічних працівників – до 15–25 % залежно від посади та можливості об'єктивного вимірювання ключових показників ефективності (KPI).

Розмір премії розраховується як добуток базової величини (окладу або тарифної ставки за період чи акордної суми за етап) на коефіцієнт виконання показників, згрупованих за критеріями результату, якості, дотримання строків і безпеки праці. Пріоритетність охорони праці забезпечується механізмом «умови допуску»: у разі грубих порушень норм безпеки премія не нараховується. Для мінімізації впливу неконтрольованих факторів передбачається коригування планових завдань на підставі узгоджених змін і документування простой, що виникли не з вини виконавців.

Поєднання запропонованої системи з грейдингом дозволяє чітко розмежувати оплату за посаду (роль), надбавки за компетенції та проєктну премію, що істотно підвищує прозорість і обґрунтованість нарахувань (табл. 4).

Для запобігання перетворенню премії на постійну складову доцільно поєднувати процедурні й фінансові запобіжники: пороги допуску (мінімум виконання ключових KPI), перегляд KPI, незалежну верифікацію даних (контроль якості, аудит списання матеріалів), ліміт частки премії у виплаті за період і «стелю» преміального фонду підрозділу. Премія не включається до бази постійних надбавок; прозорість забезпечують розрахункові листи. KPI слід обмежувати, обираючи керовані, вимірювані й перевірювані показники без стимулу порушувати технологію; доцільні композиційні умови якості (обсяг або економія – лише без критичних дефектів) і правила коригування за зовнішніми чинниками (форс-мажор, затвержені зміни проєкту). Для підприємства з портфелем 3–5 об'єктів і ІТП 25–40 осіб грейдинг доцільно будувати на факторній оцінці з формуванням, наприклад, 8 грейдів (грейд 3 – інженер ПТО, молодший кошторисник; грейд 5 – виконроб,

Таблиця 3

**Приклад компетентнісної надбавки у будівництві**

Компетенція	Зміст функцій виконання (скорочено)	Підтвердження	Приклад надбавки
Робота за технологічною картою	Самостійно виконує операції з дотриманням допусків; виконує контрольні операції	Чек-лист якості, приймання без зауважень, спостереження майстра	5–10% до тарифу (на період застосування)
Читання креслень/ проєктних відомостей	Використовує креслення/ специфікації, коректно розмічає та перевіряє вузли	Тест/атестація, відсутність помилок розмітки, підтвердження ІТП	3–7%
Допуск до робіт підвищеної небезпеки	Працює за нарядами-допусками, дотримується безпечних методів, контролює ризики	Посвідчення/допуск, журнали інструктажів, відсутність порушень ОП	5–12%
Суміжні навички/ мультифункціональність	Виконує суміжні операції без зниження якості; замінює працівника у бригаді	Підтвердження майстра, результати робіт, графік завантаження	5–15%
Наставництво	Навчає новачків, контролює якість їх робіт, знижує брак у групі	План наставництва, оцінка новачків, відсутність повторних дефектів	фіксована доплата / 3–5%

Джерело: сформовано авторами на основі [6–13]

Приклад вагової моделі преміювання за КРІ (узагальнено)

Показник	Вага	Шкала оцінювання	Примітка
Виконання етапу (план-факт)	0,35	0; 0,5; 1,0	1,0 – виконано; 0,5 – відхилення в межах допуску; 0 – істотне порушення
Якість (дефекти/переробки)	0,35	0; 0,7; 1,0	0 – критичні дефекти; 0,7 – дрібні; 1,0 – без зауважень
Охорона праці	0,20	0 або 1,0	0 при критичних порушеннях (умова допуску)
Економія ресурсів	0,10	0; 0,5; 1,0	Застосовується лише за норм і контролю якості

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 7; 8; 12; 13]

провідний кошторисник; грейд 7 – керівник проєкту/начальник дільниці). Діапазони оплати (min–mid–max) калібруються між підрозділами з контролем інверсій; середини сусідніх грейдів розводять на 1,12–1,20, ширину діапазонів встановлюють 30–50% залежно від ролі; рух у межах «вилки» пов’язують із результативністю та підтвердженням розвитком компетенцій.

Оновлення системи оплати праці у будівництві має враховувати кошторисні нормативи: тарифну базу й планові доплати слід відображати в розрахунках трудовитрат, проєктні премії – планувати як керований резерв у межах допустимих відхилень фонду оплати праці, а компетентнісні надбавки запроваджувати пріоритетно за навички, що знижують брак, простої та ризики. Для матричних структур доцільні строкові проєктні надбавки за розширення функцій, які не дублюють преміювання за КРІ. Результативність моделі визначається якістю первинних даних (табелі, наряди, журнали робіт, акти контролю якості, облік простоїв і матеріалів) і рівнем цифровізації (CDE, електронні наряди, мобільні чек-листи). Впровадження потребує навчання лінійних керівників, визначення власника процесу та комісійного розгляду спірних випадків; у перехідний період доцільні поетапні зміни з контролем частки премій у структурі виплат. Колективний договір слід актуалізувати щодо переліку доплат/надбавок, атестації компетенцій і правил преміювання. Параметри оплати доцільно диференціювати за типом об’єкта: у повторюваних процесах можлива більша роль змінної частини, тоді як за високих ризиків браку та безпеки – підвищення гарантованої оплати й умови допуску до преміювання. Запропонована оптимізація оплати праці закладає економічні та організаційні передумови для залучення й утримання працівників необхідної кваліфікації, що є важливим елементом системи управління персоналом і забезпечення кадрового потенціалу будівельних підприємств [14, с. 176].

**Висновки.** Інтеграція тарифних механізмів із грейдингом та компетентнісно-кваліфікаційним підходом є обґрунтованою відповіддю на проєкту специфіку будівництва. Тарифна система

забезпечує базову справедливість і зв’язок із нормуванням праці; грейдинг підвищує прозорість встановлення окладів ІТП та управлінців; оплата за навички стимулює розвиток компетентностей, мультифункціональність і наставництво. Преміювання має функціонувати як змінна складова, безпосередньо пов’язана з результатами проєкту, і не набувати статусу гарантованого елемента доходу. Ефективність моделі визначається чітким розмежуванням постійної/змінної частин, регламентованими доплатами й надбавками, вимірюваними критеріями якості та строків, правилами коригування впливу некерованих факторів, пріоритетом охорони праці та незалежним контролем якості. Запропонований поетапний підхід підвищує керованість фонду оплати праці, знижує втрати від браку й переробок та посилює спроможність підприємства утримувати і розвивати кадровий потенціал. Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз адаптації моделі до умов залучення субпідрядних організацій.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 4-те вид., оновлене. Київ. Знання, 2009. 290 с.
2. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ. КНЕУ, 2010. 251с.
3. Згалат-Лозинська Л. О., Зінченко М. М., Іванова Т. М. Внутрішньогосподарський контроль оплати праці як складова управління витратами на будівельному підприємстві. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. Вип. 54(1). 2024. С. 246–258. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(1\).246-257](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(1).246-257)
4. Holovchenko S. Developing a staff motivation system for construction companies: Algorithms for encouraging high productivity. *Development Management*. 2025. Vol. 24, №1. Pp. 20–33. DOI: <https://doi.org/10.63341/devt/1.2025.20>
5. Purwanto S. K., Sari E. M., Gunawan C., Hidayat N., Hardianto A. M. Developing a Hay method-based job evaluation model for human resource management in construction company. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 2025. Vol. 8, iss. 2. P. 1222–1234. DOI: 10.53894/ijriss.v8i2.5425

6. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993. 372 p.

7. Armstrong M., Brown D. Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward. 7th ed. London: Kogan Page, 2023. 508 p. ISBN 978-1-3986-1112-2.

8. The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: a comprehensive guide for HR professionals. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007. 830 p.

9. Lawler E. E., Ledford G. E., Chang L. Who uses skill-based pay, and why. *Compensation & Benefits Review*. 1993. Vol. 25, № 2. Pp. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.1177/088636879302500204>

10. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 10.02.2026)

11. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>. (дата звернення: 10.02.2026)

12. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 10.02.2026)

13. ДБН А.3.2-2-2009. Система стандартів безпеки праці. Охорона праці і промислова безпека у будівництві. Основні положення. Київ : Мінрегіонбуд України, 2009. URL: [https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/dbn\\_a322\\_2009/1-1-0-945](https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/dbn_a322_2009/1-1-0-945)

14. Кичко І., Холодницька А. Перспективи збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств: мотивація та організація праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №3 (43). С. 174–184. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-174-184](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-174-184)

4. Holovchenko, S. (2025). Developing a staff motivation system for construction companies: Algorithms for encouraging high productivity. *Development Management*, vol. 24(1), pp. 20–33. DOI: <https://doi.org/10.63341/devt/1.2025.20>

5. Purwanto S.K., Sari E.M., Gunawan C., Hidayat N., Hardianto A.M. (2025) Developing a Hay method-based job evaluation model for human resource management in construction company. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, vol. 8, iss. 2, pp. 1222–1234. DOI: 10.53894/ijirss.v8i2.5425

6. Spencer L.M., Spencer S.M. (1993) Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 372 p. (in English)

7. Armstrong M., Brown D. (2023) Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward. 7th ed. London: Kogan Page, 508 p. ISBN 978-1-3986-1112-2. (in English)

8. WorldatWork (2007) The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: a comprehensive guide for HR professionals. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 830 p.

9. Lawler E.E., Ledford G.E., Chang L. (1993) Who uses skill-based pay, and why. *Compensation & Benefits Review*, vol. 25, no. 2, pp. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.1177/088636879302500204>

10. Verkhovna Rada Ukrainy. (1993, July 1). Zakon Ukrainy "Pro kolektyvni dohovory i uhody" [On Collective Agreements and Contracts]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (accessed February 10, 2026)

11. Verkhovna Rada Ukrainy. (1993, July 1). Zakon Ukrainy "Pro kolektyvni dohovory i uhody" [On Collective Agreements and Contracts]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (accessed February 10, 2026).

12. Verkhovna Rada Ukrainy. (1992, October 14). Zakon Ukrainy "Pro okhoronu pratsi" [On Occupational Safety and Health]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (accessed February 10, 2026).

13. Minreghionbud Ukrainy. (2009). ДБН А.3.2-2-2009. Система стандартів безпеки праці. Охорона праці і промислова безпека у будівництві. Основні положення [DBN A.3.2-2-2009. Occupational safety standards system. Occupational safety and industrial safety in construction. Basic provisions]. Available at: [https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/dbn\\_a322\\_2009/1-1-0-945](https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/dbn_a322_2009/1-1-0-945) (accessed February 10, 2026).

14. Kychko I., Kholodnytska A. (2025) Perspektyvy zberezhennia ta realizatsii kadrovoho potentsialu budivelnih pidpriemstv: motyvatsiia ta orhanizatsiia pratsi [Prospects for preserving and realizing HR potential of construction enterprises: motivation and labour organization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3(43), pp. 174–184. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-174-184](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-174-184)

#### REFERENCES:

1. Hrishnova O.A. (2009) *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: pidruchnyk* [Labour economics and social-labour relations: textbook]. Kyiv: Znannia, 290 p. (in Ukrainian)

2. Kolot A.M. (2010) *Sotsialno-trudova sfera: stan vidnosyn, novi vyklyky, tendentsii rozvytku: monohrafiia* [The social and labour sphere: state of relations, new challenges, development trends: monograph]. Kyiv: KNEU, 251 p. (in Ukrainian)

3. Zghalat-Lozynska L.O., Zinchenko M.M., Ivanova T.M. (2024) Vnutrishnohospodarskyi kontrol oplaty pratsi yak skladova upravlinnia vytratamy na budivelnomu pidpriemstvi [Internal control of remuneration as a component of cost management at a construction enterprise]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva*, iss. 54(1), pp. 246–258. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(1\).246-257](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(1).246-257)

Дата надходження статті: 12.02.2026

Дата прийняття статті: 26.02.2026

Дата публікації статті: 11.03.2026