

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-29>
УДК 331.2:331.45:69:338.45(477)

Ребрик П.М.

здобувач третього рівня вищої освіти,
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6175-0200>

Rebryk Petro

Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant),
Private Joint-Stock Company
“Higher education institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ОПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ І БЕЗПЕКА ПРАЦІ: ГІБРИДНІ МОДЕЛІ СТИМУЛЮВАННЯ У БУДСЕКТОРІ ВОЄННОГО ЧАСУ

PAY FOR RESULTS AND OCCUPATIONAL SAFETY: HYBRID INCENTIVE MODELS IN UKRAINE'S CONSTRUCTION SECTOR

Стаття представляє приклад гібридної моделі преміювання у будівництві воєнного часу, що поєднує оплату за результат із жорстким «шлюзом безпеки» та командним компонентом за провідними індикаторами. На основі вимог ДБН А.3.2-2:2009 і ДСТУ ISO 45001:2019, норм трудового права та роз'яснень регуляторів структуровано запобіжники проти репресій за інцидент-репортинг, побудовано вагову матрицю 60/40 (результат/безпека) і алгоритм обнулення премій за грубі порушення. Подано формулу розрахунку, етапи впровадження (аудит, погодження індикаторів, пілот, масштабування, цифровий облік) та підходи до зменшення ризику недообліку травм. Показано узгодженість моделі з динамікою галузі та завданнями відбудови.

Ключові слова: оплата за результат, гібридні стимули, охорона праці, “KPI” (ключові показники ефективності), шлюз безпеки, провідні індикатори, інцидент-репортинг, аудит безпеки, наряд-допуск, недооблік травм, преміальний фонд, формула премії, війна, воєнний стан, Кодекс законів про працю, ВПО, цифровий облік, зовнішній аудит, відбудова, продуктивність, безпека.

The article presents a hybrid pay scheme for wartime construction that combines pay-for-results with a strict “safety gate” and a team bonus based on leading safety indicators. Using DBN A.3.2-2:2009 and DSTU ISO 45001:2019, labour law, and regulator guidance, it structures safeguards against retaliation for incident reporting, builds a 60/40 (results/safety) weighting matrix, and sets a zero-bonus rule for gross violations. It provides a calculation formula, rollout stages (audit, indicator alignment, pilot, scaling, digital logging), and approaches to reduce under-reporting risk. The model is aligned with sector dynamics and reconstruction needs.

Keywords: pay for results, hybrid incentives, occupational health and safety, “KPI” (key performance indicators), safety gateway, leading indicators, incident reporting, safety audit, work-to-allowance, under-accounting of injuries, bonus fund, bonus formula, war, martial law, Labor Code, IDPs, digital accounting, external audit, reconstruction, productivity, safety.

Постановка проблеми. Будівельна галузь є переднім фронтом повоєнної відбудови; проте форсування строків і обсягів робіт породжує конфлікт між продуктивністю та охороною праці. За оперативною оцінкою у січні–липні 2025 року обсяг виконаних будівельних робіт зріс на 16,1% порівняно з відповідним періодом 2024 року, що актуалізує потребу в системах винагород, здатних підтримати результат без витіснення безпеки [6]. Одночасно діють особливості трудових відносин у період воєнного стану, які змінюють графіки, режими і ризики, вимагаючи прозорих

правил преміювання та недопущення покарань за добросовісні повідомлення про небезпеки [4]. Наявна практика орієнтації на «темпи» без процесних метрик безпеки може стимулювати недооблік травм і приховування інцидентів [10; 12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Норми ДБН А.3.2-2:2009 визначають базові вимоги з охорони праці у будівництві [1], а ДСТУ ISO 45001:2019 – рамку системного управління ризиками, навчанням, інструктажами та внутрішнім аудитом [2]. Кодекс законів про працю і спеціальний закон про

організацію трудових відносин під час воєнного стану задають гарантії безпеки та порядок зупинення робіт у разі небезпеки [3; 4]. Міжнародні огляди фіксують подвійний ефект стимулів: програми, що фокусуються лише на показнику «нуль травм», знижують інцидент-репортинг; натомість орієнтація на поведінкові та процесні індикатори покращує результати [10; 12]. Регуляторні роз'яснення підтверджують допустимість стимулювання за умови, що воно не перешкоджає добросовісним повідомленням і не тягне репресій [8; 9]. Емпіричні праці у будівництві доводять, що правильно налаштовані стимули підвищують безпекову поведінку і знижують ризики [11]. Динаміка попиту на роботи і кадри у 2025 році підкреслює потребу у збалансованих моделях мотивації [6].

Мета статті. Обґрунтувати та детально описати гібридну модель преміювання у будівництві, яка поєднує оплату за результат із жорстким шлюзом безпеки, ваговою матрицею 60/40 та командним компонентом за провідними індикаторами; показати алгоритм розрахунку, етапи впровадження і механізми запобігання недообліку травматизму в узгодженні з українськими нормами і міжнародними підходами.

Виклад основного матеріалу. Базовим принципом гібридної моделі є комплаєнс-умова: премія нараховується лише за дотримання обов'язкових процедур безпеки за ДБН А.3.2-2:2009 та ДСТУ ISO 45001:2019 (передстартові інструктажі, наряди-допуски, перевірки засобів індивідуального захисту, внутрішні аудити, повідомлення про небезпеки) [1; 2]. Архітектура моделі складається з трьох взаємопов'язаних блоків. По-перше, індивідуальна премія за результат враховує виконання графіка, якість (відсутність переробок і дефектів), ощадність ресурсів; індикатори сконструйовано так, щоб вони не стимулювали перевищення темпу над

безпекою [12]. По-друге, командна премія за безпеку спирається на провідні індикатори: 100% фіксації передстартових інструктажів; регулярні “toolbox talks” (короткі безпекові наради); кількість виявлених та усунених небезпек; коректне оформлення нарядів-допусків; результати внутрішніх аудитів [1; 2; 12]. По-третє, шлюз безпеки: доведене грубе порушення вимог чи приховування інциденту обнуляє премії за період; водночас добросовісні повідомлення не можуть бути підставою для позбавлення винагороди або іншої негативної дії [8–10; 12].

Вагова матриця. Для уникнення упередженості на користь продуктивності пропонується співвідношення 60% – результат; 40% – безпека, де 20% становить дотримання процедур, а 20% – проактивне виявлення та усунення небезпек [11; 12]. Формула періодної премії: $P = \min\{P_{\max}; 0,6 \cdot R + 0,4 \cdot S\}$, де R – індекс результату (0–1), S – індекс безпеки (0–1); спрацювання шлюзу безпеки задає $P = 0$. Преміальний фонд підрядника доцільно лімітувати до 30% фонду оплати праці з поділом 18% на індивідуальну і 12% на командну частини; базова оплата орієнтується на актуальні орієнтири кошторисної зарплати з урахуванням інфляційних прогнозів [6; 7].

Управління ризиком недообліку. Щоб нейтралізувати спотворення статистики травматизму, модель відмовляється від використання «нуль травм» як єдиного критерію успіху; натомість фокусується на процесних метриках, вводить перехресні аудити бригад, канали анонімного повідомлення і прямо забороняє будь-які репресії за інцидент-репортинг відповідно до роз'яснень регуляторів [8–10; 12].

Поділ ваг між результатом і безпекою за принципом 60/40 балансує мотивацію працівників, усуваючи конфлікт “темпи проти безпеки”. Інтеграція як процедурних метрик (інструктажі, наряди-допуски), так і поведінкових (виявлення небезпек, участь

Таблиця 1

Вагова матриця КРІ та провідних індикаторів у гібридній моделі

Блок оцінювання	Показник	Опис вимоги	Джерело підтвердження	Вага в індексі
Результат (індивідуально)	Виконання графіка	Відсоток робіт у плановому періоді	Журнали виконання робіт	0,25
	Якість	Відсутність переробок/дефектів	Акти технагляду, акти КБ-2в/КБ-3	0,20
	Ефективність ресурсів	Дотримання норм витрат	Склади, накладні	0,15
Безпека (командно)	Дотримання процедур	100% інструктажів, нарядів-допусків	Журнали інструктажів, допуски	0,20
	Проактивність	Виявлені та усунені небезпеки, “toolbox talks”	Система повідомлень, протоколи нарад	0,20

у “toolbox talks”) зменшує ймовірність маніпуляцій і підтримує культуру відкритого повідомлення, що узгоджується з ДСТУ ISO 45001:2019 і рекомендаціями міжнародних професійних спільнот [2; 12]. Шлюз безпеки виконує роль стримувального механізму щодо грубих порушень, тоді як відмова від каральної логіки щодо добросовісних повідомлень зберігає прозорість даних і захищає працівників [8–10]. У пілотних положеннях доцільно закладати мінімальні пороги для кожного показника (наприклад, не нижче 0,7 для процедур і 0,5 для проактивності), що унеможливило б компенсацію слабкої безпеки високим темпом; перегляд ваг проводити щоквартально з урахуванням профілю ризику об'єкта.

Алгоритм впровадження. Етап 1 – аудит процедур і навчання майстрів; Етап 2 – погодження ваг і переліку індикаторів із представництвом працівників і фіксація в локальних актах; Етап 3 – пілот на 1–2 об'єктах; Етап 4 – масштабування і щоквартальний перегляд матриці; Етап 5 – цифровий облік інструктажів, інцидентів, небезпек, результатів аудитів із можливістю анонімних повідомлень; двічі на рік – зовнішній аудит відповідності ДСТУ ISO 45001:2019 [2]. Варто передбачити в колдоворі імперативну норму про неприпустимість репресій за повідомлення та процедуру незалежного розгляду спірних випадків.

Для зняття кадрових обмежень і швидкого входження нових працівників – зокрема ВПО – доцільні короткі модулі

з базової безпеки і культури «зупинки робіт при ризику», інтегровані в програми зайнятості громад; це відповідає постанові щодо державної підтримки ВПО [5]. Так, місцеві центри зайнятості можуть співфінансувати модулі з безпеки як обов'язкову передумову доступу до підрядних робіт відбудови.

Щоб уникнути конфлікту інтересів, внутрішні аудити доцільно комбінувати з перехресними аудитами бригад і періодичними зовнішніми перевірками. Результати аудитів і агреговані показники безпеки варто доводити до працівників (інформаційні дошки, мобільні застосунки) [2; 12]. У типових договорах підряду бажано закріплювати обов'язкові провідні індикатори, ваги та правило «без репресій» із посиленням на міжнародні настанови [8–10; 12].

Висновки. Гібридна модель «результат + безпека» зі шлюзом безпеки, ваговою матрицею 60/40 і поєднанням індивідуальної та командної премій відповідає українським нормам і міжнародним настановам, знижує ризик недообліку травм і підтримує продуктивність відбудови. Ключові елементи – відмова від цілі “нуль травм” як єдиного КРІ; захист інцидент-репортигу; стандартизація провідних індикаторів; цифровий облік; регулярні аудити; фіксація правил преміювання у локальних актах. Рекомендовано: щорічний зовнішній аудит ISO 45001; квартальний перегляд ваг залежно від ризику об'єктів; обов'язковість імунітету від репресій за повідомлення у колдоворі; поетапне масштабування після пілота.

Список використаних джерел:

1. ДБН А.3.2-2:2009. Охорона праці і промислова безпека у будівництві. Основні положення. URL: https://dnaop.com/html/32593/doc-%D0%94%D0%91%D0%9D_%D0%90.3.2-2-2009
2. ДСТУ ISO 45001:2019. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88004
3. Кодекс законів про працю України, гл. XI “Охорона праці”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>
4. Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20>
5. Постанова Кабінету Міністрів України № 1544 від 31.12.2024 «Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2024-%D0%BF#Text>
6. Держстат. «Обсяг виконаних будівельних робіт... січень–липень 2025 року збільшився на 16,1%». URL: https://propertytimes.com.ua/novosti/v_ukrayini_za_sim_misyatsiv_tsoho_roku_obsyah_vykonanykh_budivelnikh_robit_zbilshyvsa_na_161_derzhstat
7. Лист ДП “НДІПІ” від 06.03.2025 № 19.1-19-98 «Про рівень кошторисної заробітної плати». URL: <https://online.budstandart.com/ua/news/novosti-stroitelstva-ua/9874-lyst-dp-niri-vid-06032025-191-19-98-pro-riven-koshtorysnoi-zarobitnoi-platy.html>
8. OSHA. Clarification of OSHA's Position on Workplace Safety Incentive Programs and Post-Incident Drug Testing, 11.10.2018. URL: <https://www.osha.gov/laws-regs/standardinterpretations/2018-10-11>
9. AIHA. OSHA clarifies its position on incentive programs and drug testing, 11.10.2025. URL: <https://www.aiha.org/news/osha-clarifies-its-position-on-incentive-programs-and-drug-testing>
10. U.S. GAO. Better OSHA Guidance Needed on Safety Incentive Programs..., GAO-12-329, 09.04.2012. URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-12-329.pdf>

11. Lee B., та ін. Evaluating the effects of safety incentives on worker safety behavior, 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11345187/>
12. ASSP. Do You Need a Safety Incentive Program? Here's How to Start, 15.10.2024. URL: <https://www.assp.org/news-and-articles/do-you-need-a-safety-incentive-program-heres-how-to-start>

References:

1. DBN A.3.2-2:2009. *Okhorona pratsi i promyslova bezpeka u budivnytstvi. Osnovni polozhennia* [Labour Protection and Industrial Safety in Construction. General Provisions]. (in Ukrainian). URL: https://dnaop.com/html/32593/doc-%D0%94%D0%91%D0%9D_%D0%90.3.2-2-2009
2. DSTU ISO 45001:2019. *Systemy upravlinnia okhoronoiu zdorov'ia ta bezpekoiu pratsi* [Occupational Health and Safety Management Systems]. (in Ukrainian). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88004
3. *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy, Hl. XI "Okhorona pratsi"* [Labour Code of Ukraine, Chapter XI "Occupational Safety"]. (in Ukrainian). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>
4. Zakon Ukrainy No. 2136-IX. *Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu* [Law of Ukraine No. 2136-IX "On the Organization of Labour Relations under Martial Law"]. (in Ukrainian). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20>
5. Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution No. 1544 of 31.12.2024. *Deiaki pytannia nadannia derzhavnoi pidtrymky VPO* [Some Issues of State Support to IDPs]. (in Ukrainian). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2024-%D0%BF#Text>
6. State Statistics Service of Ukraine. *Obsiag vykonanykh budivelnykh robit... sichen-lypen 2025 +16.1%* [Construction Output Jan-Jul 2025 +16.1%]. (in Ukrainian). URL: https://propertytimes.com.ua/novosti/v_ukrayini_za_sim_misyatsiv_tsoho_roku_obsyah_vykonanykh_budivelnykh_robit_zbilshyvsysya_na_161_derzhstat
7. NDIRI letter of 06.03.2025 No. 19.1-19-98. *Pro riven koshtorysnoi zarobitnoi platy* [On the Level of Estimated Wages in Construction]. (in Ukrainian). URL: <https://online.budstandart.com/ua/news/novosti-stroitelstva-ua/9874-lyst-dp-niri-vid-06032025-191-19-98-pro-riven-koshtorysnoi-zarobitnoi-platy.html>
8. OSHA. *Clarification of OSHA's Position on Workplace Safety Incentive Programs and Post-Incident Drug Testing* (2018). URL: <https://www.osha.gov/laws-regs/standardinterpretations/2018-10-11>
9. AIHA News. *OSHA clarifies its position on incentive programs and drug testing* (2025). URL: <https://www.aiha.org/news/osha-clarifies-its-position-on-incentive-programs-and-drug-testing>
10. U.S. Government Accountability Office. *Better OSHA Guidance Needed on Safety Incentive Programs...*, GAO-12-329 (2012). URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-12-329.pdf>
11. Lee B., et al. *Evaluating the effects of safety incentives on worker safety behavior* (2024). URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11345187/>
12. American Society of Safety Professionals (ASSP). *Do You Need a Safety Incentive Program? Here's How to Start* (2024). URL: <https://www.assp.org/news-and-articles/do-you-need-a-safety-incentive-program-heres-how-to-start>

Стаття надійшла: 30.09.2025
Стаття прийнята: 17.10.2025
Стаття опублікована: 24.11.2025