

Ігор Віталійович Кривошеєв,

аспірант,

ORCID 0009-0000-6038-4040,

e-mail: tvinnn@gmail.com,

Петро Васильович Гудзь,

доктор економічних наук, професор,

ORCID 0000-0001-7604-549X,

Національний Університет «Запорізька політехніка»

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку праці ефективне управління оплатою праці набуває вирішального значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Заробітна плата вже давно перетворилась на важливий засіб управління людським капіталом, мотивації, утримання кваліфікованих працівників та забезпечення стабільної продуктивності. Цифрові технології та аналітика відкривають нові можливості для нарахування конкурентоспроможної заробітної плати, що здатна задовольнити працівників. Проте в Україні ця практика все ще демонструє недостатній рівень інтеграції, що обумовлює необхідність наукового дослідження в сфері управління на підприємствах. У дослідженнях бракує комплексного підходу до інтеграції salary benchmarking у цифрову систему управління оплатою праці. Недостатньо вивчено вплив цифровізації на ефективність системи винагород в умовах воєнного стану, кадрової мобільності, зростання відкритості ринку та переорієнтації стратегій бізнесу, що вимагає комплексного підходу до аналізу та впровадження інноваційних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців останнім часом сконцентрували свою увагу на питанні удосконалення механізмів управління оплатою праці в контексті цифровізації. Більшість з них акцентують увагу на сучасних інструментах, таких як salary benchmarking, цифрові HRM-платформи, KPI та інші адаптивні системи мотивації. Серед авторів, які займалися дослідженням цього питання, слід виокремити Л. Богуш [1], Т. Морщенок [3], К. Пшенишину, М. Пічугіну [5], Р. Фецура, Н. Яворську та Т. Меренюк [7]. У своїх працях вони підкреслюють важливість поєднання внутрішніх критеріїв оцінки ефективності працівників із

зовнішніми ринковими орієнтирами, що дає змогу підвищити мотиваційний потенціал систем оплати праці та адаптувати управлінські підходи до сучасних викликів ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження і обґрунтування модернізації механізму управління оплатою праці підприємства в умовах цифровізації та наявних реалій в країні. Для її досягнення були проаналізовані сучасні проблеми, пов'язані трансформацією ринку праці, визначено сутність і роль salary benchmarking, оцінено вплив HRM-рішень на управління персоналом, проаналізовано статистичні дані по середній заробітній платі в Україні та сформульовано пропозиції щодо адаптації механізму винагород для досягнення цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок праці та система управління персоналом зазнали суттєвих змін після початку повномасштабного вторгнення та наявного сьогодення. Багато підприємств були вимушені підлаштовуватися під виклики спричинені: міграцією, знищення інфраструктури, релокації своїх філій та ринку збуту загалом. Набагато більше посилюється вплив цифровізації та дистанційної роботи, імпульс до розвитку яких було закладено ще в період пандемії COVID-19. Для підтримання взаємодії з персоналом виникла необхідність в оновленні підходів до організації праці й побудови систем мотивації.

У контексті швидкозростаючої цифрової економіки управління персоналом та процеси нарахування заробітної плати також зазнають значних трансформацій. Застосування рішень цифрової трансформації у нарахуванні заробітної плати вже не є просто трендом, а стало необхідністю для бізнесу, щоб залишатися конкурентоспроможним, підвищувати ефективність та оптимізувати операційні витрати. Серед нових управлінських викликів –



зростання прозорості ринку, відкритий доступ до інформації про рівень заробітної плати та зростання очікувань працівників щодо справедливого винагородження. Відповідно, виникає необхідність у пересмисленні механізмів, які пов'язують індивідуальну результативність із рівнем матеріального заохочення. Цифрові інструменти дають змогу будувати адаптивні та обґрунтовані системи оплати праці, що відповідають стратегічним орієнтирам компаній [6].

Цифрова трансформація у нарахуванні заробітної плати – це застосування сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для нарахування заробітної плати, хмарні обчислення, штучний інтелект та роботизована автоматизація процесів для управління та виконання всього процесу нарахування заробітної плати – від обліку робочого часу, розрахунку податків та страхування до виплати заробітної плати та звітності. Замість використання ручних електронних таблиць Excel, які займають багато часу та схильні до помилок, оцифровані системи автоматизують кожен етап, синхронізують дані та мінімізують помилки. Програмні системи нарахування заробітної плати допомагають автоматизувати весь процес – від відстеження відвідуваності до виплати заробітної плати.

Використання програмних систем для нарахування заробітної плати дозволяє підприємствам: зменшити кількість персоналу, необхідного для ручного введення даних; мінімізувати помилки, які призводять до дороговартісних виправлень; заощадити час на щомісячну обробку заробітної плати. Варто відзначити, що компанії, які використовують сучасні системи управління персоналом, можуть заощадити до 30% на адміністративних витратах на персонал.

Цифрова трансформація допомагає стандартизувати та зберігати дані прозорим чином, які можна отримати в будь-який час. Це особливо важливо для: внутрішнього аудиту; співпраці з податковими та страховими органами; вирішення спорів між працівниками. Точний та прозорий нарахування заробітної плати зміцнює довіру працівників, особливо коли працівники стають більш обізнаними зі своїми правами та пільгами.

Замість того, щоб витрачати час на ручні завдання з нарахування заробітної плати, команди відділу кадрів можуть переключити увагу на стратегічні види діяльності, такі як: розвиток навичок працівників; планування робочої сили; внутрішня залученість та розвиток корпоративної культури.

Багато компаній використовують фрагментовані системи обліку робочого часу, управління персоналом та планування ресурсів підприємства (ERP). Інтеграція цих систем для синхронізації інформації є серйозним викликом без технічно кваліфікованої команди. Малим та середнім підприємствам (МСП) часто не вистачає персоналу, який розуміє як операції з нарахуванням заробітної плати,

так і технології. Це призводить до надмірної залежності від зовнішніх постачальників або неефективного використання системи. Дані про нарахування заробітної плати є дуже конфіденційними. Під час переходу на цифрові системи компанії повинні впроваджувати суворі заходи безпеки, щоб уникнути витоків даних, які можуть зашкодити довірі та репутації.

Програмне забезпечення, таке як SAP SuccessFactors, Workday, Zoho Payroll, або локальні варіанти, такі як AMIS, FAST HRM, автоматизують весь процес – розрахунок заробітної плати, відрахування податків/страхових внесків та швидке створення платіжних відомостей. Деякі платформи навіть інтегрують розпізнавання облич або відстеження часу на основі GPS для підвищення точності. Якщо компанія вже використовує систему ERP (наприклад, SAP, Oracle, Odoo), модулі нарахування заробітної плати можуть бути інтегровані для об'єднання даних між відділами (бухгалтерський облік – HR – фінанси). Для компаній, яким не вистачає ресурсів для створення внутрішніх систем або які вагаються інвестувати значні кошти на початку, аутсорсинг нарахування заробітної плати є економічно ефективним варіантом. Ця послуга зазвичай включає: точну обробку заробітної плати відповідно до вимог законодавства; автоматичні податкові та страхові відрахування; безпечну доставку платіжних відомостей кожному співробітнику; регулярну звітність відповідно до вимог бізнесу та органів влади.

Цифрова трансформація нарахування заробітної плати не лише допомагає знизити витрати, але й підвищує операційну ефективність та прозорість. Незалежно від того, чи обираєте ви інвестиції в програмне забезпечення, системну інтеграцію чи професійний аутсорсинг, головне – чітко визначити свої цілі та співпрацювати з надійним постачальником, щоб забезпечити успішний, безпечний та сталий перехід.

Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагають швидких рішень, які забезпечують своєчасне коригування управлінських підходів до системи оплати праці. Сучасні HRM-платформи враховують індивідуальні показники ефективності праці та досліджують наявні зміни в конкурентному середовищі. Водночас актуальною залишається глобальна тенденція трансформації структури зайнятості. Згідно з прогнозами Всесвітнього економічного форуму, упродовж наступних п'яти років очікується скорочення приблизно 90 млн робочих місць, тоді як буде створено понад 100 млн нових – переважно у сферах електронної комерції, Big Data, Cloud-технологій та цифрових платформ. Такі зміни вимагають від компаній не лише адаптації до нових ринкових умов, а й оперативної модернізації механізмів управління персоналом, у тому числі – системи оплати праці [1].

Щоб відповідати сучасним змінам та бути конкурентоспроможним на ринку праці, все більше під-

приємств звертаються до інноваційних управлінських практик. Однією з найбільш ефективних є salary benchmarking – метод порівняльного аналізу заробітної плати з ринковими показниками.

Benchmarking (від англ. benchmark – «опорний показник», «еталон») означає порівняльний аналіз діяльності однієї компанії з результатами іншої, зазвичай більш ефективної, з метою визначення напрямів для вдосконалення [3, с. 535]. У контексті управління персоналом цей метод дозволяє впровадити найкращі практики винагороди, адаптувати системи мотивації до галузевих та ринкових умов, а також підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Управління оплатою праці, як складова системи менеджменту персоналу, охоплює не лише планування фонду заробітної плати та формування схем преміювання, а й системну оцінку ефективності працівників. У сучасних умовах КРІ залишаються важливим інструментом оцінювання результативності, однак самі по собі не можуть забезпечити утримання та мотивацію персоналу без належного рівня оплати праці. Конкурентоспроможна заробітна плата формується на основі таких ключових чинників, як середні ринкові показники в галузі, ре-

гіональні відмінності, динаміка зайнятості та кадрові політики провідних компаній. Врахування цих параметрів у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє розробити прозору систему виплат, яка буде відповідає цілям підприємства і очікуванням працівників.

У межах benchmarking порівнюються не лише розміри оплати праці, а й структура винагород, соціальні пільги, політика утримання кадрів, рівень плинності персоналу, організаційні підходи в різних підрозділах тощо. Завдяки цифровим технологіям і аналітичним інструментам збір такої інформації став набагато доступнішим. Сучасні HR-аналітичні платформи (наприклад, Work.ua Salary Trends, grc.ua, Glassdoor, LinkedIn Salary Insights) забезпечують доступ до ринкових даних, а інтеграція з HRM-системами (такими як SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) дозволяє адаптувати ці дані для прийняття стратегічних рішень на рівні підприємства [9].

На практиці salary benchmarking активно застосовується як у транснаціональних корпораціях, так і у провідних українських компаніях. Даний підхід дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку праці та підтримувати свою конкурентоспроможність у боротьбі за кваліфіковані кадри (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади застосування salary benchmarking

Компанія	Практика benchmarking
Нова Пошта	Регулярно порівнює заробітну плату кур'єрів із конкурентами у сфері логістики
Rozetka	Адаптує мотиваційні підходи для працівників складів, орієнтуючись на практики Amazon
Google	Використовує багаторівневу систему позиціонування посад, узгоджену з ринковими ставками
McDonald's	Застосовує системний підхід до найму нових працівників, забезпечуючи конкурентоспроможні заробітні плати та переваги
Nestlé	Формує політику оплати праці таким чином, щоб заробітна плата працівників перевищувала середньоринковий рівень, але залишалася в межах верхньої чверті конкурентних показників
Netflix	Дотримується принципу максимальної ринкової заробітної платні, пропонуючи співробітникам таку, що буде співставна з найвищими ринковими очікуваннями
Mayo Clinic (лікарня)	Реалізується регулярна переоцінка зарплат працівників медичної сфери на основі актуальних ринкових показників
Kaiser Permanente (страхування)	Ідентична до Mayo Clinic практика щодо компенсацій у сфері охорони здоров'я

Сформовано на основі [5; 10-11].

Компанії впроваджують benchmarking не лише для встановлення конкурентного рівня оплати праці, а й для утримання кваліфікованих працівників і формування сильного HR-бренду. Процес benchmarking передбачає три основні етапи [8]:

1. Планування – визначення мети аналізу, ключових показників та вибір компаній для порівняння.
2. Збір інформації – використання ринкових джерел, платформ заробітних плат, опитувань або методів дослідження конкурентного середовища.
3. Упровадження практики benchmarking у внутрішню структуру, моніторинг ефективності та її коригування.

До ключових джерел збору інформації для проведення benchmarking належать аналітичні інтернет-платформи, професійні конференції та виставки, спілкування з представниками компаній-конкурентів, постачальників і клієнтів, участь у профільних асоціаціях, консультації з галузевими експертами, а також аналіз спеціалізованих періодичних видань [5].

Новизна дослідження полягає у комплексному підході до управління оплатою праці, який поєднує системну оцінку ефективності персоналу з практикою salary benchmarking на основі сучасних цифрових інструментів та HR-аналітики. На відміну від традиційного акценту лише на КРІ та внутрішню

політику оплати, запропоновано врахування ринкових даних, соціальних пільг, структури винагород і кадрової політики конкурентів, що дозволяє підприємствам адаптивно реагувати на зміни ринку праці, зберігати таланти та формувати сильний HR-бренд.

Показовими є статистичні дані щодо середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності у 2022–2024 рр. в Україні, які відображають нерівномірність зростання за сферами (табл. 2).

Таблиця 2

**Середньомісячна заробітна плата штатних працівників
за видами економічної діяльності у 2022–2024 рр.**

Вид діяльності	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2022–2023	2023–2024
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	13060,52	14625,21	18011,74	11,98	23,16
Промисловість	15176,32	18390,09	23150,31	21,18	25,88
Будівництво	9780,54	12633,61	16928,46	29,17	34,00
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	15102,75	20629,65	25285,90	36,60	22,57
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	13730,90	17183,70	21698,83	25,15	26,28
Тимчасове розміщення й організація харчування	9367,39	12299,91	15880,63	31,31	29,11
Інформація та телекомунікації	30828,88	37946,05	52457,06	23,09	38,24
Фінансова та страхова діяльність	27985,90	34393,09	41383,76	22,89	20,33
Операції з нерухомим майном	11559,87	15509,49	19507,71	34,17	25,78
Професійна, наукова та технічна діяльність	20496,56	23413,32	29200,27	14,23	24,72
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	12290,93	14395,38	17561,87	17,12	22,00
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	20764,35	23394,92	29098,92	12,67	24,38
Освіта	11998,64	12438,93	14592,95	3,67	17,32
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	13737,92	14688,49	16849,64	6,92	14,71
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	11566,90	13335,80	15871,75	15,29	19,02
Надання інших видів послуг	14553,57	18331,96	24242,19	25,96	32,24
Середня зарплата по всій Україні	15750,1	18975,6	23857,6	20,48	25,73

Сформовано на основі [2].

Аналіз даних табл. 2 дозволяє виявити, що середня зарплата по Україні зросла з 15 750,00 грн у 2022 р. до 23 858,00 грн у 2024 р. У найбільш динамічних секторах зафіксовано приріст понад 30% лише за один рік: інформація та телекомунікації – +38,2% (до 52 457,00 грн), будівництво – +34,0% (до 16 928,00 грн), надання інших видів послуг – +32,2% (до 24 242,00 грн), розміщування й харчування – +29,1% (до 15 881,00 грн). Такі темпи вказують про зростаючий попит на персонал у сферах, де активно застосовуються цифрові платформи, автоматизовані рішення та віддалене управління. Найменші темпи зростання, зокрема в освіті (+3,7% у 2022–2023 рр.) та охороні здоров'я (+6,9%), свідчить про необхідність підтримки стратегічно важливих галузей з боку роботодавців.

Для додаткової аналітики доцільно врахувати порівняння середньої заробітної плати працівників за галузевими напрямками з онлайн рекрутингових платформ по пошуку роботи (рис. 1).

Навіть таке порівняння показує, наскільки важливо для підприємств поєднувати аналіз офіційної статистики з реальними даними із сайтів пошуку роботи для ефективного управління системою оплати праці. Статистичні звіти надають загальну картину динаміки заробітних плат у розрізі галузей та регіо-

нів, однак часто їх недостатньо для реагування на зміни на ринку праці. Натомість онлайн-платформи відображають поточну ситуацію, демонструють реальні пропозиції роботодавців за конкретними посадами, рівнем кваліфікації та місцем роботи. Таке комплексне поєднання дозволить менеджменту своєчасно виявляти ризики кадрового відтоку, формувати актуальну мотиваційну політику, забезпечувати прозорість і справедливість оплати праці.

Benchmarking варто розглядати не як одноразову дію, а як постійно діючий інструмент, інтегрований у загальну систему стратегічного управління персоналом та вдосконалення внутрішніх процесів підприємства з метою підвищення ефективності діяльності [7, с. 46].

У поєднанні з системою KPI, яка прив'язує премії до досягнутих результатів, це забезпечує потужний мотиваційний ефект, оскільки працівники чітко розуміють, за які показники їх оцінюють та як вони впливають на розмір оплати праці. Такий підхід стимулює досягнення цільових результатів як на індивідуальному, так і на командному рівні. Також дане поєднання дозволить підприємству підтримувати конкурентоспроможність своєї системи оплати праці та підвищувати її привабливість для фахівців. У довгостроковій перспективі це формує ефективну

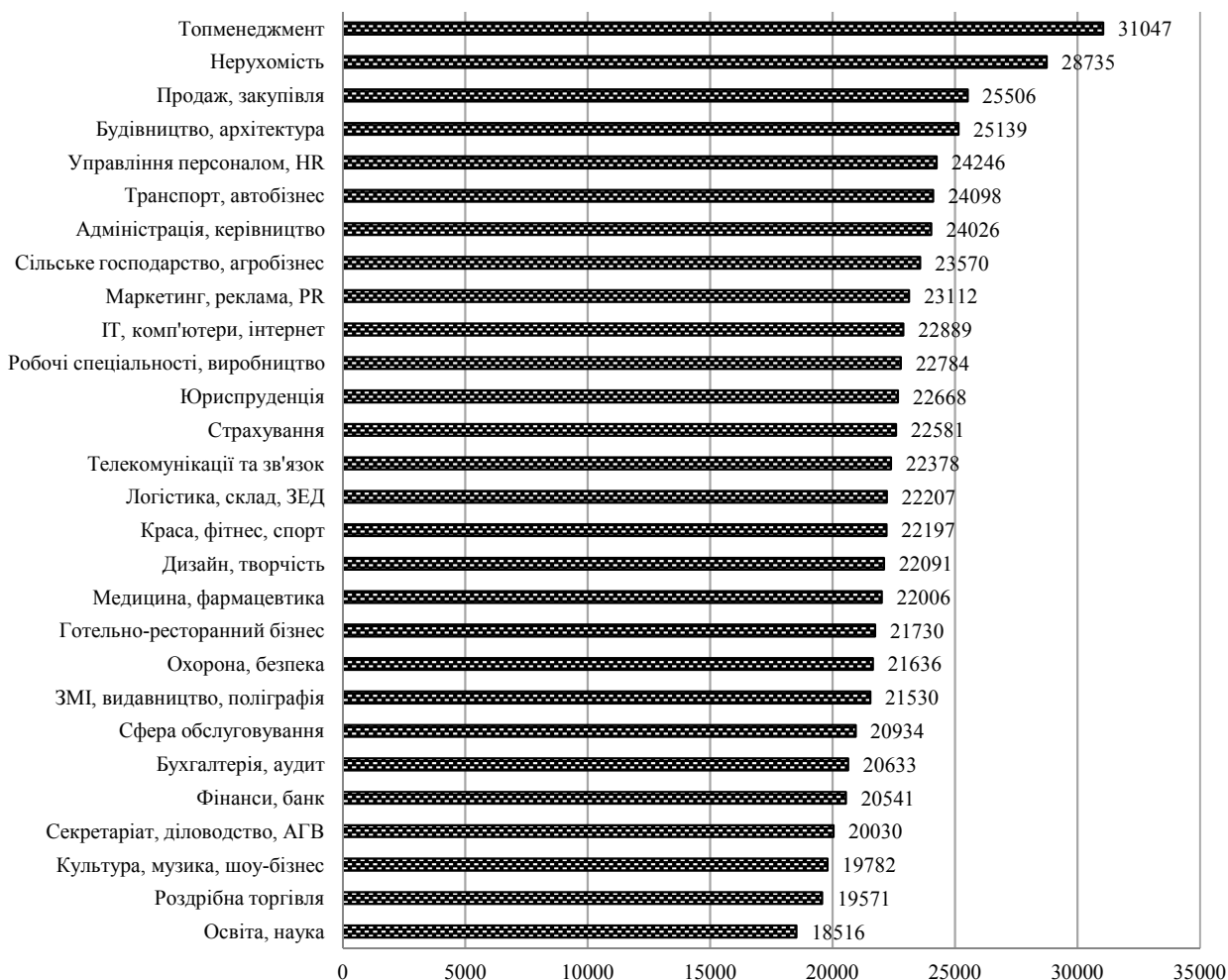


Рис. 1. Середня зарплатна плата за галузями в Україні, грн

Сформовано на основі [12].

модель управління персоналом, орієнтовану на результативність, справедливність та стабільність.

З метою посилення адаптивного потенціалу механізму управління оплатою праці доцільно сформувати типологію моделей застосування salary benchmarking відповідно до трансформацій умов функціонування підприємств у період повномасштабної війни. У сучасному середовищі спостерігається виокремлення трьох переважних моделей:

Стабілізаційна модель формується на підприємствах, розташованих у регіонах із підвищеним ступенем ризику або нестачею ресурсного забезпечення. Основне завдання полягає у збереженні ключового кадрового складу, що досягається через встановлення базових ставок зарплатної плати на рівні, співставному з показниками більш безпечних регіонів. У цьому випадку salary benchmarking виконує функцію запобігання зниженню трудового потенціалу, утримання працівників у межах критичних напрямів діяльності та підтримки базової стійкості внутрішнього трудового середовища.

Модель релокації застосовується тими підприємствами, які перенесли виробничі потужності або

офіси до інших регіонів. У таких умовах salary benchmarking використовується як інструмент погодження компенсаційної політики з новим регіональним контекстом. Це дозволяє уникнути дисбалансу між очікуваннями працівників та можливостями підприємства, створити передумови для стабілізації діяльності й закріплення персоналу в нових умовах. Особливу вагу в цьому випадку набувають цифрові HRM-рішення, які забезпечують доступ до локалізованих даних про ринок праці.

Модель цифрового прориву виявляється переважно у галузях, що зберегли або наростили темпи зростання в умовах нестабільності – таких як ІТ, логістика, фінансові сервіси. Для цих підприємств характерне випереджальне формування політики винагород, орієнтованої на максимальне наближення до верхніх меж ринкових очікувань. Salary benchmarking у цьому випадку виконує не лише функцію корекції системи оплати, але й слугує основою для позиціонування роботодавця як конкурентного, прогнозованого та відкритого до вимог висококваліфікованого персоналу.

У контексті цифрової трансформації механізм управління оплатою праці доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає як зовнішні аналітичні орієнтири, так і внутрішню адаптаційну логіку підприємства. З урахуванням цього пропонується авторський алгоритм інтеграції salary

benchmarking у внутрішню HRM-систему компанії (рис. 2). Такий підхід дозволяє підприємству не лише відтворювати ринкову практику, але й формувати власну інституційну відповідь на виклики середовища, забезпечуючи гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність системи управління оплатою праці.

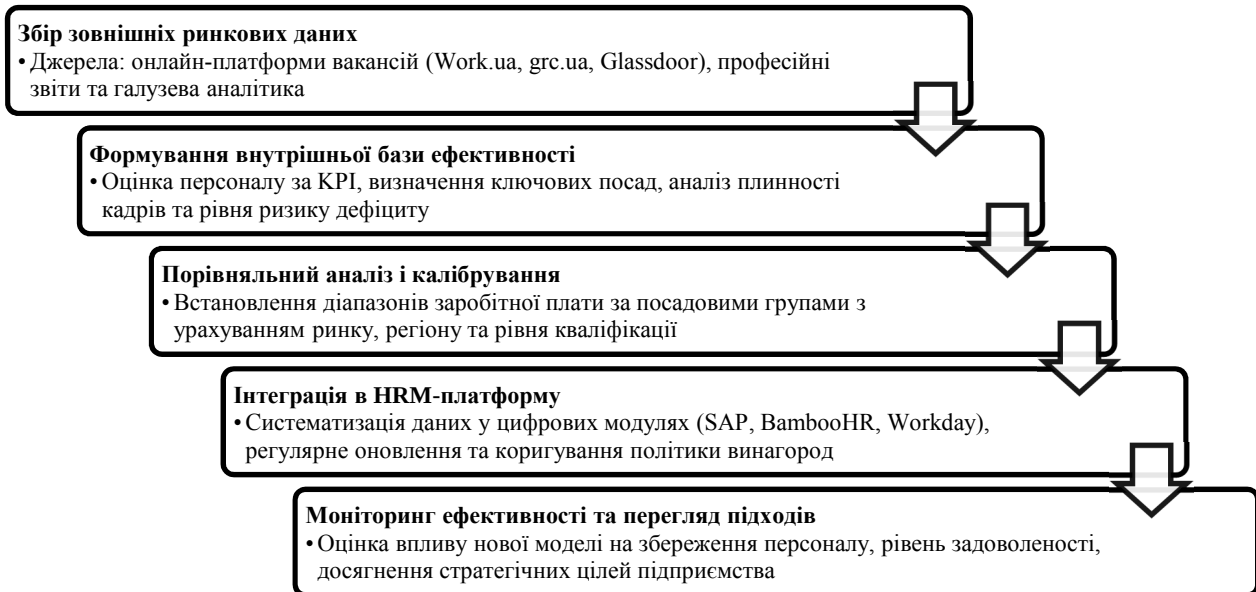


Рис. 2. Алгоритм інтеграції salary benchmarking у цифрову систему управління оплатою праці

Запропонований алгоритм інтеграції salary benchmarking у цифрову систему управління оплатою праці дозволяє поєднати зовнішні ринкові дані із внутрішніми HRM-процесами підприємства. Алгоритм інтеграції salary benchmarking у цифрову систему управління оплатою праці забезпечує не лише прозорість і обґрунтованість управлінських рішень, а й підвищує ефективність мотиваційної політики компанії через постійне узгодження внутрішніх стандартів оплати з ринковими тенденціями.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження підтверджує доцільність модернізації механізму управ-

ління оплатою праці і одним із таких методів може стати – salary benchmarking. У поєднанні з KPI та цифровими HRM-системами підвищує ефективність управління оплатою праці. Актуальні ринкові та внутрішні дані забезпечують прозорість і справедливність системи оплати заробітної плати. Цифрові платформи дозволяють адаптувати оплату праці до змін ринку в режимі реального часу. Впровадження таких підходів сприяє утриманню персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства. Управлінські рішення, засновані на benchmarking, підвищують конкурентоспроможність компанії в умовах війни та цифровізації.

Література

1. Богуш, Л. Г. HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятстю. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>.
2. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 533-540.
4. Нова Пошта. URL: https://novaposhta.ua/all_jobs.
5. Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70>.
6. Федерація професійних спілок України. Аналітика. Зарплати зростають, але людей бракує: що відбувається на українському ринку праці. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-zakhist/27078-analityka-zarplaty-zrostaiut-ale-liudei-brakuie-shcho-vidbuvaietsia-na-ukrainskomu-ryнку-pratsi.html>.
7. Фещур Р. В., Яворська Н. Р., Меренюк Т. В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 605. С. 43-49. URL: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf.
8. Що таке бенчмаркінг. *Interkassa*. URL: <https://interkassa.com/blog/shho-take-benchmarking-ta-yak-jogo-vikoristovuvati>.
9. Salary Benchmarking: Steps, Best Practices, and Tips. *Oracle NetSuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/salary-benchmarking.shtml>.
10. Compensation Benchmarking Guide – Process & Examples. *PerformYard*. 2025. URL: <https://www.performyard.com/articles/compensation-benchmarking>.
11. Rozetka. URL: <https://help.rozetka.com.ua>.
12. Статистика зарплат в Україні. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/stat/>.

References

1. Bohush, L. H. (2024). HR-inzhynirinh: funksiі, sfery zastosuvannia v upravlinni pidpriemstvom i zainiatistiu [HR engineering: functions and application areas in enterprise and employment management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24> [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Morshchenok, T. S. (2017). Benchmarinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool for improving the competitiveness of business structures]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 9, pp. 533–540 [in Ukrainian].
4. Nova Poshta. Retrieved from https://novaposhta.ua/all_jobs [in Ukrainian].
5. Pshenyshna, K. M., Pichuhina, M. A. (2023). Benchmarinh yak stratehichnyi instrument upravlinnia lantsiuhamy postavok [Benchmarking as a strategic tool for supply chain management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70> [in Ukrainian].
6. Federatsiia profesiinykh spilok Ukrainy. Analitika. Zarplaty zrostaiut, ale liudei brakuie: shcho vidbuvaetsia na ukrainskomu rynku pratsi [Analytics. Salaries are rising, but people are lacking: what is happening in the Ukrainian labor market]. (2025). Retrieved from <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-zakhist/27078-analitika-zarplaty-zrostaiut-ale-liudei-brakuie-shcho-vidbuvaetsia-na-ukrainskomu-ryнку-pratsi.html> [in Ukrainian].
7. Feshchur, R. V., Yavorska, N. R., Mereniuk, T. V. (2019). Benchmarinh yak efektyvnyi zasib znyzhennia vytrat vyrobnytstva [Benchmarking as an effective means of reducing production costs]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 605, pp. 43–49. Retrieved from https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf [in Ukrainian].
8. Shcho take benchmarinh [What is benchmarking]. (2025). *Interkassa*. Retrieved from <https://interkassa.com/blog/shcho-take-benchmarking-ta-yak-jogo-vikoristovuvati> [in Ukrainian].
9. Salary Benchmarking: Steps, Best Practices, and Tips. *Oracle NetSuite*. Retrieved from <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/salary-benchmarking.shtml>.
10. Compensation Benchmarking Guide – Process & Examples. (2025). *PerformYard*. Retrieved from <https://www.performyard.com/articles/compensation-benchmarking>.
11. Rozetka. Retrieved from <https://help.rozetka.com.ua> [in Ukrainian].
12. Statystyka zarplat v Ukraini [Salary statistics in Ukraine]. (2025). *Work.ua*. Retrieved from <https://www.work.ua/stat/> [in Ukrainian].

Кривошеєв І. В., Гудзь П. В. Модернізація механізму управління оплатою праці в досягненні цілей підприємства в умовах цифровізації

У статті досліджено зміни у системі управління оплатою праці підприємств, що були спричинені війною та цифровізацією в Україні. Розглянуто актуальні управлінські проблеми, що пов'язані зі міграцією населення, переміщенням філій підприємств, розвитком дистанційної роботи та необхідністю пристосування до нових реалій на ринку праці. Особливу увагу приділено використанню інструменту salary benchmarking, що є вагомим стратегією для покращення управління оплати праці та досягнення своїх цілей підприємством, завдяки збереженню висококваліфікованих працівників. Обґрунтовано доцільність застосування цього методу у поєднанні з зовнішніми ринковими показниками та внутрішніми чинниками компанії. Проаналізовано рівень заробітної плати на основі офіційної статистики та даних з онлайн-платформ. Висвітлено приклади застосування benchmarking у відомих компаніях та визначено напрями подальших досліджень у сфері модернізації механізмів управління оплатою праці шляхом поєднання цього методу з іншими інструментами для забезпечення рівня конкурентоспроможної заробітної плати. Запропоновано авторську типологію моделей salary benchmarking, адаптовану до умов війни та цифрової трансформації, що дозволяє виокремити стабілізаційні, релокаційні та проривні сценарії управління винагородою. Здійснено узагальнення результатів та обґрунтовано ключові положення щодо модернізації управління оплатою праці в умовах цифровізації.

Ключові слова: управління оплатою праці, salary benchmarking, цифровізація, ринок праці, мотивація персоналу, конкурентоспроможність.

Kryvosheyev I., Gudz P. Modernization of the Remuneration Management Mechanism in Achieving Enterprise Goals in the Context of Digitalization

The article examines changes in the payroll management system of enterprises caused by the war and digitalization in Ukraine. It highlights transformational processes in the employment structure and new challenges for employers in wartime conditions. It examines current management problems related to population migration, relocation of enterprise branches, the development of remote work, and the need to adapt to new realities on the labor market. It emphasizes the need to implement innovative approaches to the formation of payroll policy in response to dynamic changes in the market environment. Special attention is paid to the use of the salary benchmarking tool, which is a significant strategy for improving payroll management and achieving the company's goals by retaining highly qualified employees. The feasibility of using this method in combination with external market indicators and internal company factors is substantiated. The importance of analytical digital tools in ensuring efficiency, flexibility, and validity of personnel decisions is outlined. The level of wages was analyzed based on official statistics and data from online platforms, which allows identifying industry disparities in the remuneration policy depending on the specifics of the enterprise. It was emphasized that the adaptation of the remuneration system to changes in the external environment is a critical condition for maintaining the stability of the enterprise's labor potential. Examples of the application of salary benchmarking in well-known companies were highlighted. Attention was drawn to the relevance of using salary benchmarking in combination with KPIs to stimulate individual and team performance. The need to integrate the obtained results into HRM platforms for the effective implementation of the company's strategic goals was emphasized. Directions for further research in the field of modernization of remuneration management mechanisms were determined. An author's typology of salary benchmarking models is proposed, adapted to the conditions of war and digital transformation, which allows us to distinguish stabilization, relocation, and breakthrough scenarios of compensation management. The results were summarized and key provisions on the modernization of remuneration management in the context of digitalization were substantiated.

Keywords: payroll management, salary benchmarking, digitalization, labor market, personnel motivation, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2025
Рецензовано: 23.05.2025