



Маріупольський  
університет

# **«Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України»**

Збірник матеріалів  
IV Всеукраїнської науково-практичної конференції

23 квітня 2026

Київ 2026

Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України : збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2026 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ : МДУ, 2026. 264 с.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет вченою радою економіко-правового факультету Маріупольського державного університету (протокол № 10 від 20.05.2026).

**Редакційна колегія:**

- Голова** – Тетяна МАРЕНА, в.о. ректора МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
- Заступник голови** – Юлія ДЕМИДОВА, проректор з науково-педагогічної роботи та молодіжної політики МДУ, кандидат педагогічних наук, доцент;
- Члени редколегії:**
- Світлана КАЛІНІНА, декан економіко-правового факультету МДУ, доктор економічних наук, професор;
  - Лілія МИХАЙЛИШИН, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ), доктор економічних наук, професор;
  - Вікторія ЯНОВСЬКА, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Національного транспортного університету, доктор економічних наук, професор;
  - Світлана ЛАНСЬКА, завідувач кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
  - Валерія ПОДУНАЙ, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
  - Клавдія ТАХТАРОВА, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
  - Ольга ЛЕЛЮК, старший викладач кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук;
  - Василь ВОСКОБОЙНИК, Президент Всеукраїнської Асоціації компаній з міжнародного працевлаштування

Збірник містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка відбулась 23 квітня 2026 року в Маріупольському державному університеті.

У матеріалах систематизовано сучасні конструкти світового економічного розвитку та глобальні трансформації ринку праці, досліджено регуляторні пріоритети міграційної політики, здійснено науковий безпековий дискурс трудових ресурсного забезпечення, проаналізовано новітні конструкти і тренди HR-економіки, висвітлено проблематику використання людського капіталу в контексті інфраструктурного відновлення України.

Збірник адресовано викладачам і науковцям, фахівцям у сфері ринку праці та міжнародної економіки, докторантам, аспірантам і студентам економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також усім, хто цікавиться сучасними проблемами економічної науки.

В матеріалах конференції представлено думки учасників. У збірнику максимально точно відображено авторську орфографію та пунктуацію. Редакція не несе відповідальності за авторський стиль тез, опублікованих у збірнику.

### Список джерел

1. Кільницька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84> (дата звернення 13.04.2026).
2. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> (дата звернення 13.04.2026).
3. Кірдан О., Чвортко Л. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2025. Вип. 208. URL : <https://doi.org/10.30838/EP.208.347-353> (дата звернення 13.04.2026).

**HORBASHEVSKA Maryna,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Management and Finance,  
Mariupol State University (Kyiv)

**MATSUKA Viktoriia,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Finance,  
Mariupol State University (Kyiv)

### **THEORIES OF WAGE FAIRNESS IN MODERN COMPANIES: GLOBAL AND UKRAINIAN EXPERIENCE**

The issue of wage equity is one of the key issues in modern HR economics and human resource management theory. In the context of globalization, digitalization, and increasing competition for talent, companies are forced not only to provide competitive wages, but also to create a sense of fairness among employees. It is the perception of fairness that often affects motivation, productivity, loyalty, and employee turnover even more than the absolute amount of salary [1;2].

Theories of pay equity explain how employees evaluate their compensation in comparison to others and what psychological and economic consequences arise in the event of an imbalance. In modern conditions, these theories are actively used both in global corporations and in Ukrainian companies, especially in the context of the labor market, which is transformed by crisis phenomena and digitalization.

One of the basic concepts is the Equity Theory, proposed by John Stacy Adams. It states that employees evaluate the fairness of rewards by the ratio of their own efforts to the rewards received compared to other employees. If an employee perceives inequality, this leads to reduced motivation, reduced productivity, or even dismissal.

Another important approach is the Relative Pay Theory, which emphasizes that employees evaluate their salaries not in absolute terms, but through comparison with colleagues, market standards, or representatives of similar professions.

The concept of internal and external equity also plays an important role. Internal equity refers to the ratio of salaries within the company, while external equity refers to compliance with market conditions.

In modern HR economics, these theories are complemented by behavioral approaches that take into account emotional factors, cognitive biases, and the influence of corporate culture.

The approach to compensation has undergone significant changes in the 21st century. Companies are increasingly moving away from rigid tariff systems towards flexible compensation models that include bonuses, options, non-financial incentives, and individualized reward packages [3].

One of the key trends is wage transparency. Many countries, especially in the EU, are implementing policies requiring companies to disclose salary ranges to reduce gender and social inequalities.

Another important trend is the personalization of compensation. Employees are given the opportunity to choose part of their bonuses in the form of additional vacation days, health insurance or educational programs.

The importance of performance-based pay is also growing - a system where payment directly depends on the results of an employee or team.

One of the most prominent examples is Salesforce. It regularly conducts salary audits to close gender and racial gaps. The company has invested tens of millions of dollars in salary equalization, emphasizing the importance of internal equity as part of its corporate culture.

Google employs a comprehensive compensation system that includes base salary, bonuses, and promotions. At the same time, great attention is paid to internal comparison of roles and levels to avoid imbalances that can affect employee motivation [4].

The public sector in Scandinavian countries, particularly Sweden and Norway, is actively implementing a model of high wage transparency. This reduces social tension and strengthens trust in governance institutions.

Netflix takes a radically different approach: high salaries without rigid bonus systems. Employees are paid above the market, which compensates for the lack of complex bonus systems and reduces the risk of feeling unfair.

In Ukraine, the issue of wage fairness is particularly relevant due to structural imbalances in the labor market, the difference between the public and private sectors, and the impact of martial law.

In the IT sector, which is one of the most developed, companies are actively applying a market approach to remuneration. For example, Ukrainian IT companies such as SoftServe and EPAM Ukraine use transparent grading systems, where salary depends on the level of competencies and experience, and not only on the position. This reduces subjectivity and increases the sense of fairness among employees.

The banking sector of Ukraine is gradually transitioning to a KPI-oriented remuneration system. Employees receive a base rate and a variable part that depends on performance [6;7].

In the public sector, the issue of fair pay remains relevant. There is often an imbalance between the level of responsibility and the level of remuneration, which leads to the outflow of qualified personnel to the private sector or abroad.

After 2022, the situation became more complicated due to the war. Many companies were forced to review their remuneration systems, introduce anti-crisis mechanisms, reduce costs or switch to flexible employment models. At the same time, the IT industry and international companies in Ukraine continue to maintain a relatively high level of salaries, focusing on the global market [5].

Despite the development of modern HR practices, the issue of pay equity remains complex. The main challenges are: inequality in access to salary information; subjectivity in assessing work results; gender pay gap; differences between regions and sectors of the economy; the impact of inflation and economic instability.

In the digital age, the automation of job evaluation becomes an additional challenge, when algorithms can reproduce existing biases.

Theories of pay equity remain a key tool for understanding employee behavior in modern organizations, explaining why perceptions of fairness are often more important than absolute levels of income.

Global and Ukrainian cases demonstrate that the most effective are systems that combine transparency, market orientation, and an individual approach to the employee. In today's conditions of global instability and competition for talent, a fair remuneration system becomes not only an HR tool, but also a strategic advantage for the company.

## References

1. Мацука В.М. Сучасні підходи до управління персоналом. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України [Електронний ресурс]: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ. 2024. С.239-242.

2. Мацука В.М. Сучасні тренди мотиваційного менеджменту. Сучасний мотиваційний менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет конф. (м. Хмельницький, 1 березня 2024 р.) / заг. ред. МИТРОФАНОВА Н., Хмельницький: ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2024. с.65-68.

3. Право на рівну оплату праці за роботу рівної цінності – українські реалії. Available at: <https://genderindetail.org.ua/spetsialni-rubriki/legal-advice/pravo-na-rivnu-oplatu-pratsi-za-robotu-rivnoi-tsinnosti-ukrainski-realii-134693.html> (accessed April 13, 2026).

4. Google (Alphabet). Diversity & Pay Equity Reports. Available at: <https://about.google/belonging/> (accessed April 13, 2026).

5. Microsoft. Global Diversity and Inclusion / Pay Equity. Available at: <https://www.microsoft.com/uk-ua> (accessed April 13, 2026).

6. Robota.ua (ринок праці та зарплати). Available at: <https://robota.ua> (accessed April 13, 2026).

7. Work.ua (аналітика зарплат). Available at: <https://www.work.ua> (accessed April 13, 2026).