

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-57>

УДК 658.3:658.012.3:004:331.1

ЛУЧКО Дмитро

Національний університет «Львівська політехніка»  
e-mail: [dmytro.o.luchko@lpnu.ua](mailto:dmytro.o.luchko@lpnu.ua)

ЗЕЛЕНЕВИЧ Володимир

Національний університет «Львівська політехніка»  
e-mail: [volodymyr.v.zelenevych@lpnu.ua](mailto:volodymyr.v.zelenevych@lpnu.ua)

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЦІННОСТІ ПРАЦІВНИКА (EVP) ДЛЯ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТА ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН

*У статті розглядаються та аналізуються останні дослідження з питань формування пропозиції цінності працівника (Employee Value Proposition, EVP) українськими та міжнародними компаніями в контексті процесів інтернаціоналізації, визначаючи ключові тенденції і виклики цифрової трансформації та демографічних змін. На основі досліджень виокремлюються основні аспекти, які варто враховувати для розробки ефективних стратегій управління людським капіталом у міжнародному середовищі. EVP визначається як ключовий елемент стратегії інтернаціоналізації підприємств, що передбачає інтеграцію компенсаційних, розвиткових та культурних аспектів у цілі залучення й утримання талантів на глобальних ринках. Здійснення культурної адаптації EVP, впровадження цифрових HR-технологій та врахування очікувань різних поколінь працівників сприяє успішному виходу компаній на міжнародні ринки та підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Однак існують виклики, такі як балансування між глобальною узгодженістю та локальною релевантністю EVP, управління очікуваннями мультигенераційної робочої сили, забезпечення автентичності обіцянок роботодавця, які потребують уваги. Такий підхід підкреслює важливість залучення управлінського персоналу до впровадження EVP та переконання їх у позитивному впливі на загальний успіх компанії на міжнародних ринках. Впровадження принципів EVP у діяльність підприємств сприяє їхньому сталому розвитку на міжнародних ринках, покращує їхню репутацію як роботодавця, сприяє залученню критичних талантів та підтримує стратегію інтернаціоналізації в турбулентному бізнес-середовищі. Результати досліджень підтверджують наростаючий інтерес українських підприємств до впровадження EVP у стратегії міжнародного розширення, особливо в контексті євроінтеграції та цифрової трансформації.*

*Ключові слова: пропозиція цінності працівника (EVP), інтернаціоналізація, цифрова трансформація HR, демографічні зміни, управління талантами, покоління Z та Y, культурна адаптація, конкурентоспроможність.*

LUCHKO Dmytro, ZELENIVYCH Volodymyr

Lviv Polytechnic National University

## EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) DEVELOPMENT TO SUPPORT INTERNATIONALIZATION STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITAL AND DEMOGRAPHIC CHANGES

*The article examines and analyzes recent research on the formation of Employee Value Proposition (EVP) by Ukrainian and international companies in the context of internationalization processes, identifying key trends and challenges of digital transformation and demographic changes. Based on the research, the main aspects to consider for developing effective human capital management strategies in the international environment are highlighted. EVP is defined as a key element of companies' internationalization strategy, involving the integration of compensation, development and cultural aspects into the goals of attracting and retaining talent in global markets. Implementing cultural adaptation of EVP, introducing digital HR technologies and taking into account the expectations of different generations of employees contributes to the successful entry of companies into international markets and enhancing their competitiveness. However, challenges such as balancing global consistency and local relevance of EVP, managing expectations of a multigenerational workforce, ensuring authenticity of employer promises require attention. This approach underscores the importance of engaging management personnel in implementing EVP and convincing them of its positive impact on the overall success of the company in international markets. The integration of EVP principles into business activities promotes their sustainable development in international markets, enhances their reputation as an employer, facilitates the attraction of critical talent and supports internationalization strategy in a turbulent business environment. Research results confirm the growing interest of Ukrainian enterprises in integrating EVP into international expansion strategies, especially in the context of European integration and digital transformation.*

*Key words: employee value proposition (EVP), internationalization, digital HR transformation, demographic changes, talent management, Generation Z and Y, cultural adaptation, competitiveness.*

Стаття надійшла до редакції / Received 23.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.10.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У зв'язку з наближенням вступу України до Європейського Союзу та активізацією процесів інтернаціоналізації українського бізнесу, питання формування ефективної пропозиції цінності працівника (Employee Value Proposition, EVP) набуває особливої актуальності. Європейська інтеграція та глобалізація ринків створюють нові виклики та можливості для українських підприємств у сфері управління людським

капіталом. Дана стаття досліджує, як EVP українських підприємств може стати ключовим фактором успішного виходу на міжнародні ринки, залучення глобальних талантів та досягнення конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації та демографічних змін.

Сучасний бізнес стикається з безпрецедентними викликами: боротьба за таланти на глобальному рівні, зміна очікувань мультигенераційної робочої сили (особливо покоління Y та Z), цифровізація HR-процесів та необхідність культурної адаптації при виході на міжнародні ринки. У цьому контексті EVP трансформується з традиційного HR-інструменту в стратегічний механізм підтримки інтернаціоналізації, що вимагає систематичного наукового осмислення та розробки практичних рекомендацій для українських компаній.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Аналізуючи останні дослідження і публікації з питань пропозиції цінності працівника (EVP), управління талантами та інтернаціоналізації бізнесу, можна визначити декілька ключових тенденцій. По-перше, важливість ролі людського капіталу в успішній інтернаціоналізації підприємств стає все більш очевидною, що відображається у численних дослідженнях таких авторів, як Коллінгс Д. Г., Скалліон Г., Морлі М. Дж. [4, 12, 15]. По-друге, акценти на цифровій трансформації HR-практик, формуванні бренду роботодавця та адаптації EVP до культурних контекстів відзначені у роботах українських та зарубіжних науковців: Топалова С. [2], Скумпопулу Д. [16], Скуза А. [15], Нагорняк К. М. [13], а також у дослідженнях консалтингових компаній Deloitte [5] та EY Ukraine [9]. Дослідження підтверджують, що українські компанії, особливо у сфері інформаційних технологій, активно впроваджують EVP як інструмент залучення та утримання талантів. Зокрема, Юрченко Г. та Петрів І. [19] аналізують динаміку ціннісної пропозиції українських IT-компаній під час повномасштабної війни, виявляючи адаптивність EVP-стратегій до кризових умов. Міжнародні дослідження, присвячені управлінню талантами в країнах Центральної та Східної Європи, включаючи Україну, зокрема роботи Морлі М. Дж. [12], Скуза А. [15] та Скумпопулу Д. [16], виявляють специфічні виклики та можливості, пов'язані з трансформаційною економікою і процесами європейської інтеграції. Додатково ці аспекти розглядаються у звітах EY Ukraine [9] та Deloitte [5], що підкреслюють стратегічну роль EVP у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу на глобальному ринку.

Особлива увага приділяється вивченню преференцій покоління Z на українському ринку праці, оскільки ця когорта стає домінуючою у робочій силі та має специфічні очікування щодо роботодавців. Зазначені дослідження [2, 5, 9, 13, 14, 19] відображають сучасні тенденції та виклики, з якими стикаються підприємства в Україні в контексті інтернаціоналізації, цифровізації та демографічних змін.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Теоретичні аспекти та підходи до формування EVP для підтримки інтернаціоналізації охоплюють широкий спектр концепцій, включаючи глобальне управління талантами, культурну адаптацію, цифрову трансформацію управління персоналом та управління поколіннями різноманітним робочої сили [1, 2, 4, 9, 12, 13]. Проте потребують вирішення питання розробки інтегрованого підходу до формування EVP, який би враховував специфіку українського контексту, особливості процесів європейської інтеграції, виклики цифровізації та очікування мультигенераційної робочої сили.

Недостатньо вивченими залишаються питання балансу між глобальною узгодженістю та локальною адаптацією EVP при виході українських компаній на міжнародні ринки, механізми інтеграції цифрових технологій у процеси формування та комунікації EVP, а також методи вимірювання ефективності EVP у контексті підтримки стратегії інтернаціоналізації [1-4, 6, 8]. Зазначені підходи мають визначити основу для розробки ефективних стратегій управління людським капіталом українських підприємств на шляху міжнародної інтеграції.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та систематизації підходів до розробки пропозиції цінності працівника (Employee Value Proposition, EVP) для підтримки стратегії інтернаціоналізації українських підприємств в умовах цифрових та демографічних змін, а також у розробці практичних рекомендацій щодо формування й імплементації EVP з урахуванням культурної адаптації, цифровізації HR-процесів та очікувань різних поколінь працівників.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Пропозиція цінності працівника (Employee Value Proposition, EVP) – це унікальний набір переваг та цінностей, які організація пропонує своїм працівникам в обмін на їхні навички, досвід та внесок у досягнення організаційних цілей [1-3]. У контексті інтернаціоналізації EVP виконує стратегічну роль, виступаючи інструментом залучення критичних талантів на міжнародних ринках, підтримки організаційної культури при географічному розширенні та формування унікальної ідентичності роботодавця, яка резонує з різними культурними контекстами [8].

Дослідження підтверджують [3, 10, 13, 18] що компанії з чітко визначеним EVP демонструють значно нижчу плинність кадрів, нижчі витрати на найм та залучають більше кваліфікованих кандидатів. Для міжнародних компаній ефективний EVP стає критичним фактором конкурентоспроможності на глобальному ринку праці, особливо в умовах дефіциту талантів у ключових секторах, таких як інформаційні технології, інженерія та фінанси. Міжнародні організації та провідні консалтингові компанії підкреслюють, що здатність підприємства забезпечувати баланс між досягненням економічної ефективності та виконанням соціальних зобов'язань перед працівниками є ключовим фактором успішної діяльності на міжнародних ринках. Основні компоненти EVP включають: конкурентну компенсацію та винагороди, можливості для кар'єрного розвитку та навчання, позитивне робоче середовище та організаційну культуру, баланс між роботою та особистим життям, а також відчуття мети та узгодженість з організаційними цінностями [2, 3].

Успішні міжнародні компанії впроваджують багаторівневий підхід до формування пропозиції цінності роботодавця (EVP), який забезпечує баланс між глобальною узгодженістю ключових складових («core pillars») та локальною релевантністю системи вигод і управлінських практик. На глобальному рівні визначаються базові організаційні цінності, які залишаються незмінними у всіх країнах присутності компанії, зокрема прихильність до інноваційної діяльності, соціальної відповідальності та дотримання етичних принципів ведення бізнесу. На регіональному рівні відбувається адаптація глобальних стовпів EVP до специфіки макрорегіонів (Європа, Азія, Америка), враховуючи культурні кластери, регіональні економічні умови та особливості локальних ринків праці. На локальному рівні здійснюється налаштування конкретних вигод, додаткових пільг та HR-практик відповідно до локальних очікувань працівників, національного законодавства та ринкових умов [1, 3, 8, 10].

Для українських компаній, що прагнуть до інтернаціоналізації, особливо важливим є визначення глобальної моделі EVP, яка б відображала конкурентні переваги української бізнес-культури (наприклад, гнучкість, креативність, високу технічну експертизу) при одночасній адаптації до стандартів цільових міжнародних ринків, зокрема європейського [8-10].

Культурна адаптація EVP є критичним фактором успіху міжнародної експансії. Дослідження показують, що компанії, які не адаптують свої HR-стратегії до локальних культурних особливостей, стикаються з високою плинністю кадрів, низькою залученістю працівників та складнощами у залученні топ-талантів [10, 14, 15, 16]. Модель культурних вимірів Хофстеде [20] може бути використана для систематичної адаптації компонентів EVP до специфіки різних ринків. Наприклад, у культурах з високою дистанцією влади, таких як більшість азійських країн, більш важливими будуть ієрархічні структури та формальне визнання досягнень, тоді як у скандинавських країнах з низькою дистанцією влади – колаборативні практики, розширення повноважень працівників та горизонтальні організаційні структури [1, 8, 12, 17].

Для українських компаній, що виходять на європейські ринки, надзвичайно важливо враховувати культурні аспекти, які визначають очікування працівників і формують привабливість роботодавця. Серед них – акцент на балансі між роботою та особистим життям (work-life balance), що є характерним насамперед для країн Західної Європи; висока цінність різноманітності та інклюзивності (diversity and inclusion); пріоритетність екологічної сталості (environmental sustainability); а також надійний захист прав працівників (employee rights protection). Водночас унікальні характеристики української бізнес-культури – такі як адаптивність до змін, стійкість у кризових умовах, що особливо проявилася під час війни, та високий рівень технічних компетенцій – можуть стати ключовими елементами диференційованої пропозиції цінності роботодавця (EVP) українських компаній на міжнародних ринках [1, 4, 8, 9, 12, 19].

Цифровізація радикально трансформує процеси управління людським капіталом на всіх етапах його життєвого циклу – від залучення талантів до їх розвитку та утримання. Для міжнародних компаній цифрові технології створюють можливості для стандартизації HR-процесів при збереженні локальної гнучкості, що є критично важливим для ефективного глобального управління пропозицією цінності роботодавця (global EVP management).

Ключові напрями цифрової трансформації управління персоналом охоплюють:

- застосування штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації скринінгу резюме, аналітика прогнозування потенціалу кандидатів і персоналізації досвіду працівників;
- використання систем відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems, ATS) та інтегрованих платформ управління людськими ресурсами (HRIS/HCM) для централізованого управління процесом залучення талантів на глобальному рівні;
- ухвалення управлінських рішень на основі даних за допомогою HR-аналітики, що забезпечує оптимізацію стратегій залучення талантів, прогнозування плинності кадрів і вимірювання рентабельності інвестицій (ROI) у EVP-ініціативи [1, 5].

Українські компанії, особливо в IT-секторі, демонструють високий рівень адаптації цифрових HR-технологій. Проте для малих та середніх підприємств залишається виклик доступу до цифрових HR-рішень через обмежені ресурси, що вимагає державної підтримки та розвитку спільних платформ управління персоналом [1, 9, 19].

Сучасний ринок праці характеризується одночасною присутністю чотирьох поколінь працівників з різними роками народження: покоління бебі-бумерів (1946-1964), покоління X (1965-1980), покоління

міленіалів, або Y (1981-1996), та покоління Z (1997-2012). Кожне з цих поколінь має унікальні цінності, очікування та підходи до роботи. Для українського контексту особливо актуальним є розуміння специфіки поколінь Y та Z, які складають основну частину активної робочої сили та мають найвищу міжнародну мобільність [2, 3, 13].

Дослідження українського покоління Z показують, що для них найважливішими факторами при виборі роботодавця є (табл. 1): дохід/заробітна плата, можливості кар'єрного зростання та особистісного розвитку, можливість навчатися чомусь новому, комфортні колеги. Водночас, покоління Z в Україні характеризується високою цифровою грамотністю, прагненням до змістовної роботи, важливістю гнучкого графіку та гібридного режиму роботи, очікуванням постійного зворотного зв'язку та прозорі комунікації [2, 3, 5].

Таблиця 1.

#### Найважливіші фактори при виборі роботодавця для різних поколінь працівників

Фактор	Покоління Z (%)	Покоління Y (%)	Покоління X (%)
Дохід/заробітна плата	79	75	72
Кар'єрне зростання	64	68	52
Можливості навчання	52	48	38
Баланс роботи та життя	45	51	58
Особистісний розвиток	51	55	42
Гнучкий графік роботи	48	52	45
Соціальна відповідальність компанії	38	42	28
Міжнародна співпраця	41	35	22

Джерело: розроблено авторами на основі [5, 7]

Для українських компаній, що прагнуть до інтернаціоналізації, формування EVP, який би резонував з молодшими поколіннями, є критично важливим, оскільки ці покоління демонструють найвищу готовність до міжнародної мобільності та роботи в мультикультурних середовищах [5, 7].

Українські підприємства на шляху міжнародної експансії стикаються з численними викликами, які безпосередньо впливають на формування та імплементацію EVP. Серед основних бар'єрів дослідники виділяють: обмежену обізнаність про міжнародні стандарти HR-практик та моделі EVP; дефіцит ресурсів для впровадження комплексних EVP-стратегій, особливо для малих та середніх підприємств; труднощі з культурною адаптацією при виході на нові ринки через недостатнє розуміння локальних очікувань працівників; високу конкуренцію за таланти з міжнародними компаніями, які можуть запропонувати більш привабливу пропозицію цінності працівника [1, 8, 10, 11, 18].

Водночас, війна в Україні створила специфічні виклики для управління персоналом та формування пропозиції цінності працівника: необхідність адаптації EVP до умов воєнного стану (забезпечення безпеки працівників, психологічна підтримка, гнучкість); проблему дефіциту робочої сили через мобілізацію, еміграцію та внутрішнє переміщення; потребу у формуванні нових стратегій утримання талантів в умовах турбулентності та невизначеності бізнес-середовища [13, 17, 19].

Таблиця 2.

#### Ключові рекомендації щодо формування пропозиції цінності роботодавця (EVP) для підтримки інтернаціоналізації

Рекомендація	Обґрунтування	Очікуваний результат
Розробити глобальну структуру пропозиції цінності роботодавця (EVP framework) із чітко визначеними основними складовими [2, 3]	Забезпечує узгодженість бренду роботодавця на різних міжнародних ринках.	Підвищення впізнаваності та довіри до компанії як роботодавця.
Здійснити культурну адаптацію пропозиції цінності роботодавця до специфіки цільових ринків [1-2]	Підвищує релевантність EVP для локальних талантів.	Збільшення привабливості компанії для кандидатів на нових ринках
Запровадити цифрові HR-платформи для глобального управління пропозицією цінності роботодавця [4, 6]	Дозволяє централізовано управляти EVP із збереженням локальної гнучкості.	Зниження операційних витрат у сфері управління персоналом.
Диференціювати EVP для різних поколінь працівників [2, 5, 7]	Враховує специфічні очікування поколінь Y та Z.	Підвищення рівня залученості молодших поколінь працівників.
Інтегрувати український наратив стійкості (Ukrainian resilience narrative) у EVP [4, 9]	Демонструє унікальні конкурентні переваги українських компаній.	Формування диференційованого бренду роботодавця.
Забезпечити автентичність EVP через виконання обіцянок [2, 3]	Запобігає розриву між заявленими цінностями та реальним досвідом працівників.	Зниження рівня плинності кадрів.
Використовувати історії, досвід працівників для локалізації EVP [1, 2]	Робить EVP більш автентичним і близьким для різних аудиторій.	Підвищення позитивного сприйняття бренду роботодавця.
Впровадити систему оцінювання ефективності EVP за допомогою ключових показників результативності (KPI) [2, 3]	Дозволяє здійснювати оптимізацію EVP-стратегії на основі даних.	Безперервне вдосконалення та оцінка рентабельності інвестицій (ROI).

Джерело: розроблено авторами на основі [1-5, 7, 9]

Проте ці виклики також створюють можливості для українських компаній продемонструвати свою стійкість, адаптивність та відданість своїм працівникам, що може стати унікальною частиною пропозиції цінності працівника при виході на міжнародні ринки. На основі проведеного аналізу літератури та кращих практик міжнародних компаній можна сформулювати наступні рекомендації для українських підприємств щодо розробки ефективного EVP для підтримки стратегії інтернаціоналізації (табл. 2) [4, 9, 12].

Важливо підкреслити, що формування пропозиції цінності роботодавця (EVP) для підтримки інтернаціоналізації має бути інтегрованою складовою загальної бізнес-стратегії компанії, а не ізольованою ініціативою у сфері управління персоналом. Досвід успішних міжнародних компаній свідчить, що узгодженість між бізнес-стратегією, брендом роботодавця та пропозицією цінності роботодавця (EVP) є критичним чинником забезпечення конкурентних переваг на глобальних ринках [2, 3].

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проблема формування пропозиції цінності роботодавця (Employee Value Proposition, EVP) для підтримки стратегії інтернаціоналізації набуває особливої актуальності у сучасних умовах, оскільки охоплює не лише аспекти управління персоналом (HR-aspects), але й безпосередньо впливає на стратегічну конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках. У світі, де посилюється глобальна конкуренція за таланти, особливо з урахуванням демографічних змін і зростання впливу поколінь Y та Z на ринку праці, компанії повинні формувати EVP, що враховує культурні, цифрові та генераційні особливості. Такий підхід сприяє успішному виходу на міжнародні ринки, підвищенню привабливості роботодавця та залученню ключових талантів [2, 3, 5, 7].

Результати дослідження підтверджують, що українські підприємства, зокрема представники технологічного сектору, мають значний потенціал для успішної інтернаціоналізації завдяки формуванню диференційованої пропозиції цінності роботодавця, яка поєднує глобальну узгодженість базових цінностей із локальною адаптацією системи переваг та управлінських практик. Зростання інтересу до формування EVP як стратегічного інструменту управління персоналом підвищує міжнародну конкурентоспроможність компаній, сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та підтримує залучення інвестицій в умовах євроінтеграції України [8-11].

Актуальність цієї проблематики зростає в умовах глобалізації ринків праці, цифрової трансформації HR-процесів та необхідності адаптації до очікувань мультигенераційної робочої сили. Вплив пропозиції цінності роботодавця на успішність інтернаціоналізації бізнесу стає дедалі очевиднішим і вимагає постійного вдосконалення корпоративних практик з метою забезпечення сталого міжнародного розвитку українських підприємств. Перспективи подальших досліджень охоплюють вивчення ефективності різних моделей EVP для українських компаній на окремих міжнародних ринках, розроблення галузево-специфічних структур EVP та аналізування впливу пропозиції цінності роботодавця на фінансові результати підприємств у процесі інтернаціоналізації.

## Література

1. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirseva, I., & Shevchenko, S. (2025, August). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
2. Топалова С., Топалова В. Покоління «зетів»: соціально-психологічні особливості та їх врахування в управлінні освітнім процесом і трудовою діяльністю. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. №2(13)2024. С. 145-154. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-13>
3. Верстюк, І. (2024). Гонитва за людьми: Наскільки масштабна українська кадрова криза та як її подолати. *Громадське*. <https://hromadske.ua/ekonomika/232520-honytva-za-liudmy-naskilky-masshtabna-ukrayinska-kadrova-kryza-ta-iaak-yiyi-podolaty>
4. Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198–213. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.005>
5. Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
6. Спілка українських підприємців. (2025). Український бізнес і євроінтеграція: можливості та ризики. <https://sup.org.ua/news/biznes-na-shliakhu-do-ies-mozhlyvosti-ta-ryzyky/>
7. Дражнер, Д. В., & Чала, Н. Д. (2024). Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*, 1(2), 95–105. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
8. Дугінець Г., Криворученко О. (2020). Глобальні імперативи розвитку міжнародних мереж виробництва: випадок України. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 57-69. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.06)
9. EY Ukraine. (2025). Дослідження «Найкращий роботодавець-2024»: як змінились вподобання кандидатів під час вибору роботи. [https://www.ey.com/uk\\_ua/newsroom/2025/04/best-employer-survey-2024](https://www.ey.com/uk_ua/newsroom/2025/04/best-employer-survey-2024)

10. Kolesnicov, I. (2025). Think global, act local: Adapting your EVP across cultures. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/think-global-act-local-adapting-your-evp-across-iulia-kolesnicov-knfef/>
11. Melnyk, T., Kudyrko, L., Pugachevska, K., & Sevruck, I. (2019). Promotion of Ukraine's export to China: Priorities and institutional framework. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 508–520. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.40](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.40)
12. Morley, M.J., Heraty, N., & Michailova, S. (Eds.). (2009). *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203886335>
13. Nagorniak, K. M. (2020). Generation X, Y and Z values in Ukraine. *Ukrainian Society (Ukr. socium)*, 2(73), 110–122. <https://doi.org/10.15407/socium2020.02.110>
14. Altizer, C., & Ulrich, D. (2024, December). Imagine the next stage of employee value proposition: Fostering hope. *NHRD Network Journal*, 17(3), 124–130. <https://doi.org/10.1177/26314541241278441>
15. Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2012). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.694111>
16. Skoumpopoulou, D., Stalker, B., & Kohont, A. (2019). Talent management in European SMEs: Case analysis between Slovenia and Poland. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 4(2), 45–64. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.4.204>
17. Tymokhova, H., Kovalov, Y., & Nesterenko, V. (2025). International expansion of Ukrainian business into the EU market: analysis of the external environment and development prospects. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (108), 80–92. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08>
18. Universum Global. (n.d.). EVP (Employer Value Proposition): Definition and importance. <https://universumglobal.com/resources/evp-employer-value-proposition/>
19. Юрченко Г., Петрів І. (2024). Динаміка ціннісної пропозиції (EVP) українських ІТ-компаній для працівників в умовах повномасштабної війни. *Economics and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-97>
20. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/>

### References

1. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirseva, I., & Shevchenko, S. (2025, August). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
2. Topalova, S., & Topalova, V. (2024). Generation Z: Socio-psychological characteristics and their consideration in managing educational processes and work activities. *Financial and Credit Systems: Development Perspectives*, 2(13), 145–154. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-13>
3. Verstiuk, I. (2024). Chasing people: How large is the Ukrainian labor crisis and how to overcome it. *Hromadske*. <https://hromadske.ua/ekonomika/232520-honytva-za-liudmy-naskilky-masshtabna-ukrayinska-kadrova-kryza-ta-ia-k-yiyi-podolaty>
4. Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198–213. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.005>
5. Deloitte. (2025). 2025 global human capital trends. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
6. Union of Ukrainian Entrepreneurs. (2025). Ukrainian business and European integration: Opportunities and risks. <https://sup.org.ua/news/biznes-na-shliakhu-do-ies-mozhlyvosti-ta-ryzyky/>
7. Drazhner, D. V., & Chala, N. D. (2024). Features of developing personnel management strategy in enterprises during wartime. *Empirio*, 1(2), 95–105. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
8. Duhinets, H., & Krivoruchenko, O. (2020). Global imperatives of international production network development: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 57–69. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.06)
9. EY Ukraine. (2025). “Best employer-2024” survey: How candidates’ preferences changed during job selection. [https://www.ey.com/uk\\_ua/newsroom/2025/04/best-employer-survey-2024](https://www.ey.com/uk_ua/newsroom/2025/04/best-employer-survey-2024)
10. Kolesnicov, I. (2025). Think global, act local: Adapting your EVP across cultures. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/think-global-act-local-adapting-your-evp-across-iulia-kolesnicov-knfef/>
11. Melnyk, T., Kudyrko, L., Pugachevska, K., & Sevruck, I. (2019). Promotion of Ukraine's export to China: Priorities and institutional framework. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 508–520. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.40](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.40)
12. Morley, M. J., Heraty, N., & Michailova, S. (Eds.). (2009). *Managing human resources in Central and Eastern Europe* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203886335>
13. Nagorniak, K. M. (2020). Generation X, Y and Z values in Ukraine. *Ukrainian Society (Ukr. socium)*, 2(73), 110–122. <https://doi.org/10.15407/socium2020.02.110>
14. Altizer, C., & Ulrich, D. (2024, December). Imagine the next stage of employee value proposition: Fostering hope. *NHRD Network Journal*, 17(3), 124–130. <https://doi.org/10.1177/26314541241278441>
15. Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2012). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.694111>
16. Skoumpopoulou, D., Stalker, B., & Kohont, A. (2019). Talent management in European SMEs: Case analysis between Slovenia and Poland. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 4(2), 45–64. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.4.204>
17. Tymokhova, H., Kovalov, Y., & Nesterenko, V. (2025). International expansion of Ukrainian business into the EU market: Analysis of the external environment and development prospects. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (108), 80–92. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08>

18. Universum Global. (n.d.). EVP (Employer Value Proposition): Definition and importance. <https://universumglobal.com/resources/evp-employer-value-proposition/>
19. Yurchenko, H., & Petriv, I. (2024). Dynamics of employee value proposition (EVP) of Ukrainian IT companies for employees during full-scale war. *Economics and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-97>
20. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://www.hofstede-insights.com/>