

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-97>

УДК 658.3.07:004

# ДИНАМІКА ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ (EV) УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

## DYNAMICS OF EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EP) IN UKRAINIAN IT COMPANIES DURING FULL-SCALE WAR

**Юрченко Галина Миколаївна**

доктор філософії, асистент кафедри,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>

**Петрів Ігор Васильович**

магістр,  
Львівський національний університет ім. І. Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8937-7035>

**Yurchenko Halyna**

Lviv Polytechnic National University

**Petriv Ihor**

Ivan Franko National University of Lviv

Наукова стаття досліджує динаміку ціннісної пропозиції для працівників в українських ІТ-компаніях під час повномасштабної війни. Метою дослідження є висвітлення ключових особливостей HR-стратегій під час війни з акцентом на вплив цих стратегій на ціннісну пропозицію роботодавця. У статті аналізуються основні компоненти EVP, а також її вплив на підвищення лояльності та залученості працівників у компаніях. В статті також проведено аналіз розвитку та впливу ІТ-індустрії на економіку України. Розглядаються світові та вітчизняні підходи до підтримки мобілізованих працівників, а також кращі практики від провідних ІТ-компаній, таких як EPAM Systems, SoftServe, Edvantis. Особлива увага приділяється забезпеченню психічного здоров'я працівників та гарантіям збереження робочого місця під час мобілізації. У дослідженні використовуються дані з різних джерел, включаючи наукові публікації, звіти аналітичних компаній та результати опитувань. В даній статті згруповано різні практичні підходи до підтримки мобілізованих працівників у компаніях у конкретні HR-стратегії пом'якшення впливу війни на працівників. Висновки підкреслюють важливість впровадження комплексних HR-стратегій та структурованої EVP для забезпечення стабільності та ефективності роботи організацій у кризові часи для забезпечення сталого розвитку та успіху української економіки.

**Ключові слова:** ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), HR-менеджмент, ІТ-компанії, мобілізовані працівники, залучення працівників.

This research explores the dynamics of the Employee Value Proposition (EVP) in Ukrainian IT companies during the full-scale war. The aim of the study is to highlight the key specifics of HR strategies during the war, focusing on their impact on the employer's value proposition. The article analyzes the main components of EVP, including competitive compensation, career development, a positive work environment, work-life balance, and job security. It examines how these elements contribute to increased employee loyalty and engagement within companies. Furthermore, the article provides an analysis of the development and impact of the IT industry on Ukraine's economy, underscoring its crucial role. The study delves into global and domestic approaches to supporting mobilized employees, highlighting best practices from leading IT companies such as EPAM Systems, SoftServe, and Edvantis. Special attention is given to ensuring the mental health of employees and providing guarantees of job retention during mobilization, which are critical in maintaining workforce stability and morale. The research draws on data from various sources, including scientific publications, analytical company reports, and survey results. By grouping different practical approaches to supporting mobilized employees into comprehensive HR strategies, the study offers valuable insights into mitigating the impact of war on the workforce. These HR strategies are essential for maintaining organizational stability and efficiency during crises, ultimately contributing to the sustainable development and success of Ukrainian IT companies and the broader economy. The conclusions emphasize the importance of implementing

comprehensive HR strategies and a well-structured EVP to ensure the stability and effectiveness of organizations in times of crisis. Such strategies not only help retain employees but also enhance their motivation and engagement, which are vital for the resilience and competitiveness of companies. Future research directions include analyzing the effectiveness of these strategies and their long-term impact on overall employee productivity and loyalty. In summary, a comprehensive approach to human capital management during wartime is imperative for ensuring the sustainable growth and success of Ukrainian IT companies. This study highlights the critical need for well-rounded EVP and supportive HR practices that address the unique challenges posed by the ongoing conflict. By adopting best practices and innovative strategies, Ukrainian IT firms can navigate the complexities of wartime conditions, maintaining their workforce's well-being and driving organizational success.

**Keywords:** Employee Value Proposition (EVP), HR management, IT companies, mobilized employees, employee engagement.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Ціннісна пропозиція для працівників (далі – EVP) стала важливим елементом у стратегічному управлінні організаціями, особливо в ІТ-секторі. EVP охоплює переваги та цінності, які організація пропонує своїм працівникам в обмін на їхні навички, здібності та внесок. Надійна EVP допомагає не лише залучати та утримувати найкращі таланти, але й підтримувати високий рівень залученості та продуктивності працівників. Значення EVP значно зростає у кризових ситуаціях, коли стабільність та моральний дух працівників проходять випробування.

Україна, відома своїм процвітаючим ІТ-сектором, зіткнулася з безпрецедентними викликами через повномасштабну війну. Вторгнення РФ на територію України призвело до мобілізації значної частини робочої сили, включаючи висококваліфікованих ІТ-фахівців. Ця мобілізація спричинила суттєві ризики як для працівників, так і для роботодавців, впливаючи на безпеку роботи, фінансову стабільність та психічне здоров'я. Як наслідок, концепція "безпеки під час мобілізації" стала критичним компонентом EVP для українських ІТ-компаній. Дане дослідження сфокусоване на аналізі поточних складових EVP в українських ІТ-компаніях, зосереджуючись на тому, чому "безпека під час мобілізації" стала ключовим компонентом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтерес до проблеми ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) засвідчують численні наукові дослідження сучасних закордонних і вітчизняних авторів. Так Павар А. [1] визначив основні складові ефективної EVP, які включають конкурентну компенсацію та пільги, можливості для кар'єрного розвитку, позитивне робоче середовище, баланс між роботою та особистим життям, а також безпеку роботи. Автор підкреслює стратегічну важливість EVP

у залученні та утриманні талановитих працівників, особливо в конкурентних галузях. Арсанмі та Крішна [2] досліджували зв'язок між EVP та поведінковими результатами працівників. Вони виявили, що позитивна EVP безпосередньо впливає на підвищення лояльності працівників, їхню мотивацію та продуктивність. Салліван Дж. [3] наголошує на важливості комплексного підходу до формування EVP, що включає не лише традиційні елементи, але й акцент на цінностях компанії та її місії. Салліван відзначає, що працівники прагнуть працювати в організаціях, які мають чітко виражені етичні принципи та соціальну відповідальність. Важливі наукові знахідки щодо EVP також надають українські науковці. Цимбалюк С. [4] у своїй роботі розглянули, як українські підприємства адаптують свої EVP для підтримки працівників під час кризи, наголошуючи на важливості забезпечення фінансової стабільності та психологічної підтримки. Ткалич М. та Якупова О. [5] у своїх роботах підкреслюють важливість програм балансу між роботою та життям для формування позитивної EVP. Автори стверджують, що такі програми сприяють зниженню рівня стресу серед працівників та покращенню загального добробуту.

Таким чином, сучасні дослідження вказують на критичну роль добре структурованої EVP у підвищенні утримання працівників, їхнього задоволення роботою та загальної продуктивності організації. Включення компонентів, таких як конкурентна компенсація, кар'єрний розвиток, баланс між роботою та особистим життям, безпека роботи та психічне здоров'я, є необхідними для створення стійкого та мотивованого робочого колективу, особливо у кризових умовах. Таким чином, незважаючи на те, що останнім часом зростає кількість наукових робіт, присвячених окресленій проблематиці, залишаються недостатньо досліджуваними HR-стратегії зменшення впливу мобілізації працівників на

бізнес та їх інтеграція у ціннісну пропозицію роботодавця (EVP).

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у висвітленні ключових особливостей HR стратегій під час війни з акцентом на вплив цих стратегій на Employee Value Proposition (EVP) в українських ІТ-компаніях. Згідно з метою, перед дослідженням було поставлено наступні завдання.

1. Проаналізувати вплив ІТ-бізнесу на економіку України.

2. Проаналізувати світові та вітчизняні підходи та практики підтримки мобілізованих працівників.

3. Класифікувати основні HR стратегії пом'якшення впливу війни на поточних та потенційних працівників у ІТ компаніях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Ціннісна пропозиція для працівників (EVP) охоплює переваги та цінності, які організація пропонує своїм працівникам в обмін на їхні навички та внесок. Зазвичай вона включає:

- компенсації та пільги: конкурентні зарплати, медичне страхування, пенсійні плани;

- розвиток кар'єри: можливості для навчання, підвищення кваліфікації та просування;

- робоче середовище: підтримуюча, інклюзивна культура на робочому місці;

- баланс між роботою та особистим життям: гнучкий графік роботи, можливості дистанційної роботи, оплачувані відпустки;

- безпека роботи та захист: забезпечення безперервності роботи та фізичної безпеки, особливо в умовах кризи.

Згідно з дослідженням Deloitte [6] компанії з сильною EVP мають на 25% нижчий

рівень плинності кадрів порівняно з компаніями зі слабшою EVP. Це підкреслює роль привабливої EVP у збереженні талановитих кадрів. У той же час опитування McKinsey & Company [7] показало, що 80% працівників, які вважають, що їхня організація має сильну EVP, більш задоволені своєю роботою і частіше рекомендують свого роботодавця іншим. Організації з чітко визначеною EVP повідомляють про вищі рівні продуктивності. Згідно з дослідженням Gallup<sup>1</sup> [8], працівники, які залучені та відчувають свою цінність, сприяють підвищенню прибутковості на 21%. Те ж саме дослідження Gallup показує, що сильна EVP може призвести до збільшення залученості працівників на 17%, що безпосередньо впливає на продуктивність та інновації в організації. Таким чином бачимо, що ціннісна пропозиція для працівників (EVP) впливає одразу і на рівень утримання талантів у компанії, на їх задоволеність працею, продуктивність праці та рівень залучення працівників.

ІТ-сектор є критичним драйвером економічного зростання в Україні, значно сприяючи національному ВВП та забезпечуючи робочі місця для тисяч працівників. В таблиці 1 відображено економічний вплив ІТ-індустрії з 2019 по 2023 роки.

Важливо зазначити, що ІТ-індустрія є провідним експортером послуг в Україні. У 2023 році експортні доходи ІТ-сектора становили \$7 млрд, що на 40% більше у порівнянні з 2019 роком (\$5 млрд). Основними експортними ринками українських ІТ-послуг є США, Велика Британія та Німеччина, які забезпечують значну частку доходів.

Традиційні експортні товари, такі як сільськогосподарська продукція, металургія та машини, були основою експортної економіки України. Наприклад, у 2021 році сільськогос-

Таблиця 1

### Вплив ІТ-індустрії на економіку України

Рік	ВВП України, млрд. доларів США	Дохід ІТ-компаній, млрд. дол. США	Внесок ІТ-компаній у ВВП, %	Зайнятість в ІТ-компаніях, тис. осіб
2019	153,8	5,0	3,25	190
2020	155,6	5,5	3,54	195
2021	164,0	6,0	3,66	200
2022	145,6	6,5	4,46	210
2023	150,2	7,0	4,66	220

Джерело [9]

<sup>1</sup> Gallup. (2022). The relationship between employee engagement and profitability.

подарська продукція становила приблизно 40% від загального експорту України, значну складову – зернові. Металургія, ще одна традиційна галузь експорту, складала близько 27% загального експорту в тому ж році. ІТ-сектор, хоч і не такий великий в абсолютному вираженні, продемонстрував значне зростання та потенціал. На даний момент ІТ-сектор посідає третю позицію серед галузей експорту України, проте, має помітну перевагу в порівнянні з іншими секторами української економіки, зокрема за показниками зростання та внеску в експорт. У 2023 році агро-сектор забезпечував близько 10% експорту, проте темпи його зростання значно нижчі, ніж у ІТ-секторі. Окрім цього, аграрний сектор зазнає значного фізичного впливу від військових дій (аграрні території можуть потрапити в епіцентр військових операцій), а також впливу кліматичних змін. Частка металургійної продукції у експорті зменшилась через зниження світових цін та конкуренцію, тоді як ІТ-сектор продовжує зростати стабільно. Також металургійний сектор зазнає впливу військових операцій, від чого відносно більш безпечний ІТ-сектор. Таким чином у час, коли традиційні сектори зазнавали коливань через кон'юнктуру глобального ринку та вплив війни, ІТ-сектор продемонстрував постійну тенденцію до зростання.

Дані вказують на постійне збільшення внеску ІТ-сектору у ВВП України, який зріс з 3,25% у 2019 році до 4,66% у 2023 році. Крім того, дохід ІТ-сектору зріс з 5,0 млрд. доларів США до 7,0 млрд. доларів США за той же період, що підкреслює стійкість та зростання сектора навіть в умовах повномасштабної війни.

Кількість робочих місць в ІТ-галузі також має тенденцію до зростання, демонструючи здатність сектора забезпечувати робочі місця попри несприятливі умови.

Стабільні показники ІТ-сектору підкреслюють його критичну роль в економіці України. Проте війна принесла значні ризики, зокрема через мобілізацію ІТ-фахівців. Згідно з даними [9], значна кількість ІТ-працівників була мобілізована для підтримки оборонних зусиль, так у 2022 році було мобілізовано приблизно 50 000 ІТ-фахівців, що створило проблеми для стабільності та продуктивності робочої сили галузі. Окрім цього, мобілізація працівників значно впливає й на стабільність організацій та моральний стан працівників [10]. Ризики для ІТ-компаній України, спричинені мобілізацією передбачають:

- втрату кваліфікованих кадрів;

Мобілізація може призвести до значного відтоку кваліфікованих ІТ-фахівців з компаній, що негативно вплине на конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку. За останніми статистичними даними ринку праці, ІТ-сектор в Україні налічує понад 200,000 осіб, з яких багато хто ризикує бути мобілізованим [9].

- зниження продуктивності;

Відсутність ключових працівників на робочих місцях може призвести до зниження загальної продуктивності та затримки виконання проектів.

- зростання витрат;

Компанії змушені інвестувати додаткові витрати на пошук і навчання нових працівників для заміни мобілізованих. Крім того, надання компенсації та підтримки мобілізованим

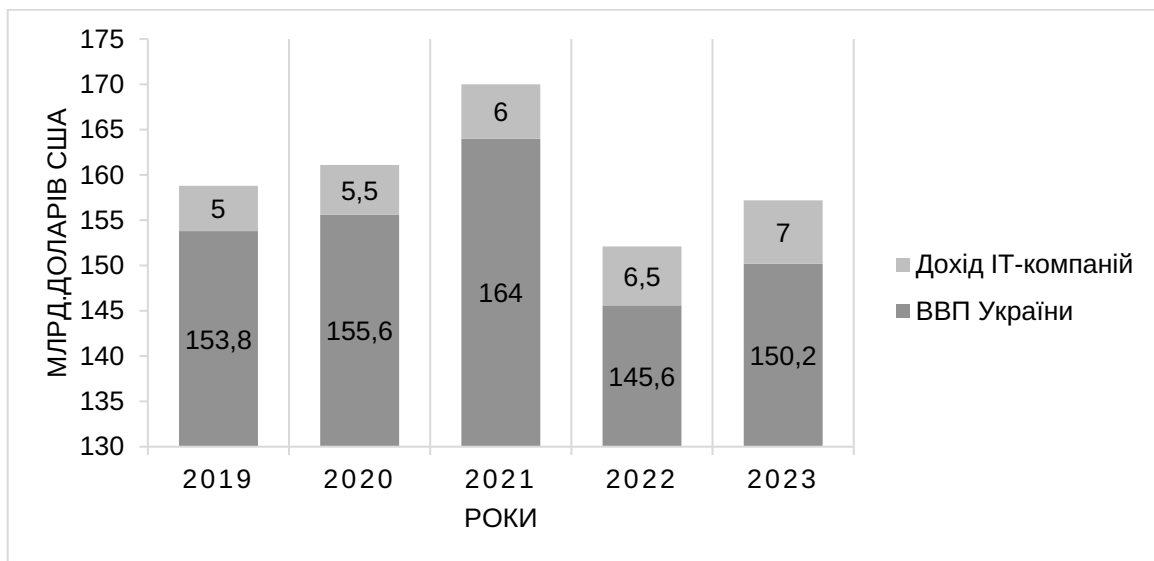


Рис. 1. Динаміка та тренд внеску ІТ-сектору у ВВП України

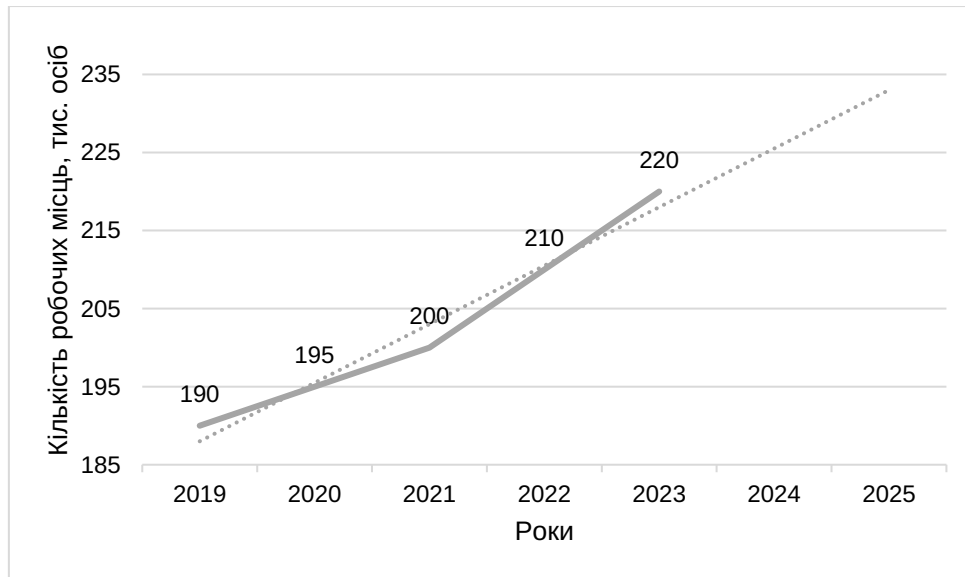


Рис. 2. Динаміка та тренд чисельності робочих місць в ІТ-секторі України

працівникам додає фінансового навантаження. Наприклад, за даними PWC [13] середня вартість заміни кваліфікованого ІТ-працівника складає приблизно 150% від його річної зарплати.

– втрата лояльності працівників.

Мобілізація може негативно вплинути на лояльність мобілізованих працівників до компанії, що може призвести до високого рівня плинності кадрів після завершення конфлікту. Порушені кар'єрні траєкторії часто призводять до зниження залученості та утримання працівників.

В умовах повномасштабної війни в Україні розвиток стратегій пом'якшення наслідків мобілізації став важливою складовою управління персоналом. Це не тільки допомагає підтримувати операційну стабільність компанії, але й значно підвищує ціннісну пропозицію для працівників (EVP). В деяких країнах підтримка мобілізованих працівників є гарантованою законодавством та державними механізмами (таблиця 2).

Аналіз підходів зарубіжних компаній щодо підтримки мобілізованих працівників дозволяє виокремити декілька стратегій:

додаткова оплата: наприклад, американська компанія IBM, ізраїльська компанія Elbit Systems, великобританська компанія BAE Systems, світові компанії Microsoft, Google, Salesforce покривають різницю між військовою та цивільною зарплатою, забезпечуючи фінансову стабільність для мобілізованих працівників;

– розширені пільги: IBM, Microsoft, Google, Amazon, Salesforce продовжують медичне

страхування та інших пільг на період військової служби;

– програми підтримки сім'ї: Elbit Systems, Microsoft, Google, Amazon, Salesforce надають широкую підтримку сім'ям мобілізованих працівників, включаючи екстрену фінансову допомогу, консультаційні послуги психолога чи юриста, підтримку у послугах з догляду за дітьми та інше;

– розвиток кар'єри: Microsoft, Google, Amazon, Salesforce надають програми розвитку кар'єри після служби допомагають реінтегрувати працівників у їхні ролі, забезпечуючи безперервність та кар'єрний ріст.

Інноваційні стратегії пом'якшення наслідків, що застосовують ІТ-компанії в Україні наведено у таблиці 2.

Джерела фінансування цих програм підтримки є різноманітними. Такі компанії як Leobit та Maklai використовують власні бюджети, тоді як Edvantis та Alpha Serve покладаються на добровільні внески від працівників. Створення "Стабілізаційних фондів", як це зроблено у Edvantis, є інноваційним підходом. Працівники щомісяця відраховують 3% своїх зарплат до фонду, який забезпечує компенсації мобілізованим працівникам і підтримує тих, хто не може працювати через вплив війни. Ця модель фінансування не тільки забезпечує стійкість програм підтримки, але й сприяє відчуттю спільноти та відповідальності всередині організації.

Сучасні дослідження підтверджують важливість розробки і впровадження комплексних HR-стратегій та EVP для підтримки працівників у кризові часи, зокрема під час війни.

Таблиця 2

### Аналіз механізмів підтримки мобілізованих працівників на прикладі Ізраїлю, США та Великої Британії

<b>Ізраїль</b>
Законодавча підтримка: законодавство Ізраїлю зобов'язує роботодавців зберігати посади мобілізованих працівників та продовжувати їхні пільги, включаючи медичне страхування та пенсії. Ця правова база забезпечує робоче місце і знижує фінансовий стрес для мобілізованих працівників.
Фінансова компенсація: Національний інститут страхування Ізраїлю надає компенсацію як працівникам, так і роботодавцям на період військової служби, забезпечуючи отримання частини регулярного доходу мобілізованими працівниками.
Психологічна підтримка: Комплексні програми психічного здоров'я доступні для мобілізованих працівників та їхніх сімей, визнаючи психологічний вплив військової служби.
<b>Сполучені Штати Америки</b>
Захист робочих місць: Закон про права на працевлаштування та повторне працевлаштування (USERRA) гарантує права на повторне працевлаштування до п'яти років, забезпечуючи, що мобілізовані працівники можуть повернутися до своїх робочих місць з тим же статусом, зарплатою та пільгами.
Продовження медичного страхування: Працівники можуть зберігати своє медичне страхування до 24 місяців під час військової служби, забезпечуючи важливу медичну безпеку.
Програми підтримки роботодавців: Багато компаній, таких як IBM та Boeing, пропонують додаткову оплату для покриття різниці між військовою оплатою та цивільною зарплатою, а також розширені пільги.
<b>Велика Британія</b>
Законодавча база: Закон про резервні сили 1996 року забезпечує захист робочих місць та фінансову допомогу для мобілізованих працівників, аналогічно до USERRA у Сполучених Штатах.
Підтримка роботодавців: Ковенант заохочує бізнеси підписуватися і зобов'язуватися підтримувати мобілізованих працівників через гнучкі робочі умови, фінансову компенсацію та підтримку кар'єрного розвитку.
Програми визнання: Схема визнання роботодавців Міністерства оборони нагороджує бізнеси, які демонструють видатну підтримку мобілізованих працівників, сприяючи поширенню найкращих практик у різних галузях.

*Джерело: створено автором на основі [14; 15; 16]*

Комплексні компенсаційні пакети значно підвищують утримання та лояльність працівників навіть у найважчі періоди. Дослідження Deloitte [6] показують, що забезпечення конкурентних компенсаційних пакетів та пільг сприяє зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню лояльності працівників.

За даними опитування McKinsey & Company [7], гарантія збереження роботи та підтримка працевлаштування після служби є одними з основних факторів, що сприяють задоволеності працівників під час кризових ситуацій. Це дослідження підкреслює важливість забезпечення працівників не лише фінансовою стабільністю, але й впевненістю в майбутньому, що значно впливає на їхнє загальне задоволення роботою.

Доступ до ресурсів з психічного здоров'я значно знижує стрес і підвищує продуктив-

ність серед працівників, які постраждали від конфлікту. Це підкреслює необхідність включення психологічної підтримки в EVP, що допомагає зберегти психологічний добробут працівників та їхню здатність ефективно працювати.

Дослідження IT Ukraine Association [9] підтвердило, що компанії, які надають гарантії збереження робочого місця під час мобілізації, відзначають зростання лояльності працівників на 30%. Це свідчить про те, що забезпечення стабільності та впевненості в майбутньому для працівників є ключовим фактором у збереженні високого рівня їхньої лояльності до компанії.

Таким чином, у сучасних умовах війни, впровадження комплексних HR-стратегій та добре структурованої EVP є не лише бажаними, але й необхідними для забезпечення

Таблиця 2

## Стратегії пом'якшення наслідків мобілізації працівників в ІТ-компаніях України

Збереження зарплати	Понад 60% опитаних ІТ-компаній прийняли якусь форму політики збереження зарплати, що свідчить про значний тренд у галузі. Компанії впровадили політики, за якими виплачують повну або часткову зарплату своїм працівникам, які служать у війську. Цей підхід забезпечує фінансову стабільність мобілізованих працівників і підкреслює відданість компанії своєму персоналу.	EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Grid Dynamics, Edvantis, інші
Додаткові компенсації	На додаток до збереження зарплати, кілька ІТ-компаній надають додаткові компенсації для підтримки мобілізованих працівників, а саме фінансову допомогу на лікування у випадку поранення чи фінансову підтримку родині працівника, якщо той загинув. Ця додаткова підтримка є важливою для зменшення фінансових тягарів, з якими стикаються мобілізовані працівники чи їх родини.	EPAM, SoftServe, Ciklum, Sigma Software, Uklon, Symphony Solutions, інші
Збереження робочого місця	Гарантія збереження робочого місця для мобілізованих працівників після повернення є ще однією важливою стратегією. Ця практика не тільки зменшує стрес від втрати роботи, але й підвищує лояльність і моральний дух працівників.	ZONE3000, Customertimes, EPAM, SoftServe, інші
Супровід у працевлаштуванні	Компанії також надають допомогу з працевлаштуванням демобілізованих працівників, допомагаючи їм ефективно реінтегруватися на ринку праці. Такі програми ожують включати програми перекваліфікації, або ж кар'єрні консультації.	Delphi Software, Integrity Vision, SoftServe, інші
Психологічна підтримка	Компанії пропонують психологічні консультації та підтримку мобілізованим працівникам та їхнім сім'ям, а також комплексні програми оздоровлення для мобілізованих працівників та їх родин.	EPAM, Valtech, Svitla Systems, ErgoServ, інші

Джерело: узагальнено авторами на основі [9; 11; 12]

стабільності та ефективності роботи організацій. Вони допомагають не лише утримувати працівників, але й підвищувати їхню продуктивність та загальне задоволення роботою, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності компаній у кризові часи.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Отже, підтримка мобілізованих працівників в українських ІТ-компаніях під час війни вимагає впровадження комплексних HR-стратегій та ефективних ціннісних пропозицій роботодавця. Забезпечення конкурентної компенсації, підтримка психічного здоров'я, гарантії збереження роботи та соціальні пільги є ключовими елементами, які сприяють підвищенню лояльності та продуктивності праців-

ників. У сучасних умовах війни ці заходи не тільки допомагають зберегти працівників, але й забезпечують їхню мотивацію та залученість, що є критично важливим для стабільності та конкурентоспроможності компаній.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають аналіз ефективності впроваджених стратегій та їхнього впливу на загальну продуктивність і лояльність працівників. Дослідження в цьому напрямку сприятимуть впровадженню передових практик та підвищенню конкурентоспроможності компаній у глобальному ринковому середовищі, особливо в умовах кризи. В цілому, комплексний підхід до управління людським капіталом в умовах війни є необхідним для забезпечення сталого розвитку та успіху української економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Pawar A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*. 2016. Vol. 16. P. 56–62.
2. Arasanmi Ch. N., Krishna A. Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*. 2019. Vol. 51. No. 7/8. P. 387–395. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
3. Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. URL: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
4. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 41–46.
5. Ткалич М. Г., Якупова О. Ю. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота – життя» для персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2019. № 1. С. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>.
6. Evaluation of Compensation Policies and Their Impact on Employee Retention in the Food Industry. *Involvement International Journal of Business*, 2024. 1(1), 43–59. DOI: <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i1.6>
7. McKinsey Global Survey, 2021: A year in review, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20global%20surveys/mckinsey-global-surveys-2021-a-year-in-review.pdf>
8. Gallup. The Benefits of Employee Engagement, 2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
9. Digital tiger: the power of Ukrainian IT. IT Ukraine Association. 2023. URL: [https://itukraine.org.ua/files/ITU\\_GT.pdf](https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf)
10. Smith, J., et al. The impact of conflict on employee morale and organizational stability. *International Journal of Human Resource Management*, 2022, 33(5), 123-139.
11. IT-фахівці та мобілізація 2024: нове опитування. *Електронний вісник DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/sitenews/it-zsu-and-mobilization-survey-2024/> (дата звернення: 19.06.2024).
12. Виплати IT-спеціалістам в армії. *Електронний вісник DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/payments-to-it-specialists-in-the-army/> (дата звернення: 19.06.2024).
13. PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>
14. Israeli Tech Workers Prepare To Mobilize In Wake Of Attacks. 2023. URL: <https://news.crunchbase.com/regional/israel-tech-sector-workers-mobilize/>
15. RAND Corporation. The Effects of USERRA on Employee Retention and Satisfaction. 2019. URL: <https://www.rand.org/>
16. UK Ministry of Defence. The Armed Forces Covenant and Employer Support. 2021. URL: <https://www.armedforcescovenant.gov.uk/>
17. Юрченко Г. М., Ситник Й. С. Ретроспективне переосмислення теорій людського капіталу в умовах вітчизняної економіки та постепідемічний період. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 75–80.

## REFERENCES:

1. Pawar, A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*, vol. 16 (2016), pp. 56–62.
2. Arasanmi Ch. N., and Krishna A. Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, vol. 51, no. 7/8 (2019), pp. 387–395. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>.
3. Sullivan J. "The 8 Elements of a Successful Employment Brand". <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
4. Tsymbaliuk S. O. Analiz faktoriv formuvannia pozytyvnoho brendu robotodavtsia sered vnutrishnyoi tsilyovoi audytorii [Analysis of the Factors of Formation of a Positive Brand of the Employer Among the Internal Target Audience]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia «Ekononika» – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. "Economy" series*, no. 1 (2017), pp. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/6>
5. Tkalych M. H., and Yakupova, O. Yu. Pozytyvna tsinnisna propozytsiia robotodavtsia (EVP) v prohramakh



balansu «robota – zhyttia» dlia personalu orhanizatsii [Positive Value Proposition of the Employer (EVP) in the Work-life Balance Programs for the Staff of Organizations]. *Problemy suchasnoi psykholohii – Problems of modern psychology*, no. 1 (2019), pp. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>.

6. Evaluation of Compensation Policies and Their Impact on Employee Retention in the Food Industry. (2024). *Involvement International Journal of Business*, 1(1), 43–59. DOI: <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i1.6>.

7. McKinsey Global Survey, 2021: A year in review (2021). Available at: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20global%20surveys/mckinsey-global-surveys-2021-a-year-in-review.pdf>

8. Gallup. The Benefits of Employee Engagement (2022). Available at: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>

9. Digital tiger: the power of Ukrainian IT (2023). IT Ukraine Association. URL: [https://itukraine.org.ua/files/ITU\\_GT.pdf](https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf)

10. Smith, J., et al. (2022). The impact of conflict on employee morale and organizational stability. *International Journal of Human Resource Management*, no. 33(5), pp. 123–139.

11. IT-fakhivtsi ta mobilizatsiia 2024: nove opytuvannia [IT Specialists and Mobilization 2024: A New Survey]. E-Journal DOU. Available at: <https://dou.ua/lenta/sitenews/it-zsu-and-mobilization-survey-2024/> (date of access: 19.06.2024).

12. Vyplaty IT-spetsialistam v armii [Payments to IT Specialists in the Army]. E-Journal DOU. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/payments-to-it-specialists-in-the-army/> (date of access: 19.06.2024). PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey (2023) Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>

13. Israeli Tech Workers Prepare To Mobilize In Wake Of Attacks (2023). URL: <https://news.crunchbase.com/regional/israel-tech-sector-workers-mobilize/>

14. RAND Corporation. (2019). The Effects of USERRA on Employee Retention and Satisfaction. Available at: <https://www.rand.org/>

15. UK Ministry of Defence. (2021). The Armed Forces Covenant and Employer Support. Available at: <https://www.armedforcescovenant.gov.uk/>

16. Yurchenko H. M., Sytnyk Yu. S. (2021) Retrospektyvne pereosmyslennya teorii lyudskoho kapitalu v umovakh vitchyznyanoi ekonomiky ta postepidemichnyy period [Retrospective rethinking of theories of human capital in the conditions of the domestic economy and the post-epidemic period]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoyi akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, vol. 4, pp. 75–80.