

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.16>

УДК 330.15:327.3

Т. Л. Мостенська,

д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

Т. Г. Мостенська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-2463>

О. Д. Костюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6425-2379>

О. С. Ралко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3634-6770>

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ

*T. Mostenska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Administrative Management and International Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*T. Mostenska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute"*

*O. Kostyuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Administrative Management and International Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*O. Ralko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Administrative Management and International Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE FORMATION OF AN EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

У статті розглянуто вплив лідерства на формування ціннісної пропозиції для персоналу. Визначено провідну роль персоналу у забезпеченні ефективності організації та підтриманні конкурентних переваг. Для утримання талановитих співробітників необхідно забезпечити лояльність та створити умови для залучення персоналу до досягнення організаційних цілей. Вирішення цієї задачі можливо за рахунок створення ціннісної пропозиції для персоналу (EVP - employee value proposition). Ціннісна пропозиція дозволяє будувати ефективну стратегію управління персоналом. Вона визначається як взаємний договір між роботодавцем та персоналом щодо визначення взаємних зобов'язань для забезпечення лояльності та ефективності персоналу в обмін на унікальні фінансові і нефінансові

пропозиції організації. В статті розглянуто переваги ціннісної пропозиції як для співробітників, так і для організації, визначено структуру EVP. Ефективні лідери швидко адаптуються до вимог зовнішнього середовища, розуміючи потреби та очікування персоналу, спрямовуючи на досягнення організаційних цілей креативних та ініціативних послідовників. Стиль лідерства керівника дозволяє ідентифікувати розуміння очікувань персоналу, на підставі чого формується EVP, що має відповідні характеристики і здійснює вплив на співробітників.

The article depicts the influence of leadership on the formation of an employee value proposition. It highlights the pivotal role of personnel in ensuring organizational effectiveness and maintaining competitive advantages. Retaining talented employees fosters loyalty and creates the foundation for achieving organizational goals. The employee value proposition enables the development of an effective HR management strategy. The authors offer a definition of the employee value proposition. The article explores the benefits of a value proposition for both employees and the organization. The structure of the employee value proposition is outlined, including: competitive compensation (both financial and non-financial rewards); work-life balance; opportunities for professional development and career growth; a healthy psychological climate within the team; safe and suitable working conditions; and active involvement in achieving organizational objectives. Effective leaders swiftly adapt to external demands, understanding the needs and expectations of their personnel. An effective leader guides creative and proactive followers toward accomplishing organizational goals. The manager's leadership style reflects their understanding of employees' expectations. These expectations influence the employee value proposition. The proposition should be compelling, unique, and attractive. When implemented, it significantly impacts employees by fostering commitment, efficiency, satisfaction, motivation, and self-esteem. The article describes the relationship between the transformation of human resource management and the creation of a sustainable, positive employer brand through the employee value proposition. Organizations utilize this proposition to implement strategic

initiatives. This approach allows employers to articulate the company's core values regarding the work environment, teamwork, leadership style, and personal development.

Ключові слова: *лідерство, лідер, персонал, ціннісна пропозиція для персоналу, структура EVP.*

Keywords: *leadership, leader, personnel, employee value proposition, EVP structure.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Персонал відіграє значну роль у забезпеченні успіху організацій, тому особливу увагу керівникам, що зацікавлені в забезпеченні конкурентних переваг, необхідно спрямовувати на утримання талановитих співробітників. Такі співробітники мають високий рівень компетенцій, що дозволяють реалізовувати організаційне бачення, досягнення поставлених цілей та місії.

Одним із чинників, який визначає організаційну ефективність, виступає ціннісна пропозиція для співробітників (employee value proposition - EVP), яка визначає якість персоналу та його відданість організації через сприйняття соціальної ідентичності та зростання можливості до самоідентифікації. Особливо важлива реакція менеджменту в умовах швидких змін зовнішнього середовища, прискорення процесів глобалізації та поглиблення кризових явищ.

Ефективні зміни в системі управління персоналом можливі за рахунок реалізації відповідного стилю лідерства. Мотивовані співробітники сприяють успіху організації, максимізують використання власних зусиль, у тому разі, якщо роботодавці можуть їм запропонувати більшу цінність.

Ціннісна пропозиція дозволяє більшою мірою мотивувати персонал. Впровадження в управління персоналом ціннісної пропозиції дозволяє будувати персоналоцентриську стратегію, що виступає вагомим чинником для утримання та розвитку працівників, відбору персоналу з необхідними компетентностями та навичками.

За допомогою ціннісної пропозиції для персоналу організації реалізують свої стратегічні ініціативи. Такий підхід дозволяє сформулювати роботодавцю базові цінності компанії щодо робочого середовища, командної роботи, стилю управління, персонального розвитку. Ефективні лідери швидко адаптуються до вимог зовнішнього середовища, розуміючи потреби та очікування персоналу.

Основною характеристикою лідера виступає його здатність людини (лідера) будувати стосунки довіри та відданості між лідером та іншими особами або групою осіб (послідовниками) через здійснення впливу та надання послідовникам можливостей для досягнення власних цілей [7, с. 40]. Власне ця характеристика лідера забезпечує високий рівень залученості працівників та сприйняття цілей організації як власних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства розглядаються багатьма науковцями. Лідерство вивчається соціологами, психологами, управлінцями.

Річард Дафт зазначає, що в останні роки багато факторів, таких як політичні, економічні, соціальні та культурні стандарти, технологічні зміни, міжнародна конкуренція та дерегуляція ринків, відіграють важливу роль у формуванні нових умов на робочому місці, що вимагає впровадження актуальних підходів та методів лідерства [6].

Сучасні підходи в управлінні персоналом реалізуються через впровадження в систему управління концепцій лідерства, які визначають залученість персоналу та відданість організації.

Закордонні та вітчизняні науковці залученість персоналу та відданість організації розглядають через ціннісну пропозицію для співробітників. Ціннісна пропозиція розглядається у наукових публікаціях з багатьох сторін: як інструмент управління персоналом, як визначальний фактор організаційної ефективності, як чинник підсилення бренду роботодавця, як зростання вартості людського капіталу та ін.

В контексті сучасних тенденцій та практик, що пов'язані з управлінням талантами, спрямованими на прибутковість та життєздатність організацій у довгостроковій перспективі розглядають EVP в статті [9].

В літературі не існує єдиного підходу до визначення ціннісної пропозиції для співробітників (табл. 1).

Таблиця 1. Підходи до визначення ціннісної пропозиції персоналу

Автор, джерело	Визначення
Jha Srirang, Jha Shweta [9]	Унікальна концепція, яка виходить за рамки рутинних функцій управління персоналом, таких як підбір, відбір, утримання, навчання та розвиток, компенсація та кар'єрне зростання в будь-якій організації; сума всіх матеріальних та нематеріальних винагород/переваг, які співробітники отримують за свій внесок у компанії, де вони працюють.
Pattnaik, S. K. & Misra, R. K. [13]	Набір асоціацій та пропозицій, що надаються організацією в обмін на навички, здібності та досвід, які працівник привносить в організацію.
Behrouzi Valentina [2]	Потужний інструмент для підвищення бренду роботодавця, залученості співробітників та загального рівня утримання працівників.
Pawar Avinash та ін. [16]	Сприйнята загальна угода між роботодавцем і працівником; спеціальна конструкція організації для забезпечення переконливого набору цінностей, що дозволить привабити бажану майбутню робочу силу та водночас збереже бажану поточну робочу силу в організації.
Abdollahi Razieh та ін. [1]	Стратегія створення конкурентної переваги для роботодавця на ринку праці з метою забезпечення зайнятості та утримання найкращих працівників.
Verlinden Neelie [19]	Унікальна цінність, яку роботодавець пропонує своїм співробітникам в обмін на їхні навички, досвід та відданість компанії.
Pawar A., Charak K. S. [15]	Унікальний комплекс переваг, які працівник отримує відповідно за навички, здібності та досвід, які він переносить в організацію.
Laiyan Yohanes A., Indradewa Rhian [11]	Сукупність соціальних, економічних, цінностей розвитку, інтересів та їх застосування.
Ledford Jr. Gerald. [12]	Сума всіх винагород, що пропонуються організацією, обидва підходи (монетарний і немонетарний), в обмін на членство в організації, зусилля та ефективність працівників.
Charak K., Nitin Z. [4]	Баланс пропозицій та переваг, які отримують працівники в обмін на їхню ефективність на робочому місці; основа всіх інших організаційних процесів; організаційна стратегія, орієнтована та узгоджена з поточними та потенційними співробітниками.
Короленко В. [20]	Набір матеріальних та нематеріальних бенефітів, які компанія може запропонувати співробітнику/кандидату в обмін на його скіли.

Джерело: узагальнено авторами

Аналіз підходів до визначення ціннісної пропозиції дозволяє сформулювати авторський погляд на цю дефініцію. Ціннісна пропозиція персоналу може розглядатись як *взаємний договір між роботодавцем та персоналом щодо визначення двосторонніх зобов'язань для забезпечення лояльності та ефективності персоналу в обмін на унікальні фінансові та нефінансові пропозиції організації*.

Атрибутами ціннісної пропозиції для персоналу можуть слугувати: організаційна культура, система заохочень та винагород, клімат в організації, тривалість відпустки, медичне страхування, тривалість відпустки по народженню дитини, кар'єрний розвиток, можливість навчання, соціальний пакет, прозорість організаційних комунікацій та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення впливу лідерства на впровадження в організаційну стратегію ціннісної пропозиції для персоналу, ефективність організації та побудови позитивного бренду роботодавця.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначаючи зв'язок працівника з ціннісною пропозицією, автори статті [4, с. 13] характеризують його як рівень власних зусиль співробітника у втіленні бачення, місії та цінностей компанії у життя серед своїх співробітників. Натомість стратегічно добре розроблена ціннісна пропозиція приваблює, утримує, залучає та мотивує співробітників до досягнення успіху бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ціннісна пропозиція має позитивний вплив як на працівників, так і на організацію (табл. 2).

В статті [23] зазначається, що ціннісна пропозиція для персоналу повинна притягувати, утримувати, зв'язувати адміністрацію та персонал та спонукати співробітників до досягнення успіхів у бізнесі.

Таблиця 2. Позитивний вплив ціннісної пропозиції на працівників та організацію

Переваги ціннісної пропозиції	
для працівників	для організації
забезпечення можливості самореалізації через навчання та розвиток	перевершення очікування клієнтів
узгодження особистих цінностей з організаційною культурою	утримання конкурентних переваг
розширення емоційної взаємодії	покращення іміджу організації
забезпечення планування побудови кар'єри	підвищення відданості та залученості співробітників
розвиток компетенцій	покращення бренду роботодавців
підтримка керівництва	зниження коефіцієнту плинності кадрів
підсилення мотивації до роботи	забезпечення максимального внеску в ефективність організації
Забезпечення балансу між роботою та особистим життям	забезпечення високої продуктивності
забезпечення ототожнення з компанією, через демонстрацію соціальної ідентичності	створення інноваційного та креативного робочого середовища

Джерело: узагальнено та розширено авторами

Крім того, ціннісна пропозиція може розглядатись як сприйнята обома сторонами (роботодавцем та працівником) угода, в межах якої роботодавець пропонує працівнику деякі заохочення, очікуючи від нього певної лояльності та віддачі. В межах такої угоди виникають взаємні зобов'язання, виконання яких формує відповідну ціннісну пропозицію.

Існують різні точки зору щодо структури ціннісної пропозиції для співробітників (табл. 3).

Узагальнюючи наведені структурні складові в працях науковців авторами пропонується наступна структура EVP: *конкурентна компенсація, що має на увазі фінансову винагороду та нефінансові бонуси; баланс між роботою та особистим життям; професійний розвиток та зростання; здоровий психологічний клімат в колективі, зумовлений організаційною культурою; безпечні та гідні умови праці; активна участь у досягненні цілей організації.*

Таблиця 3. Структурні елементи ціннісної пропозиції

Автор	Структурні елементи ціннісної пропозиції для співробітників
Pattnaik, S.K., Misra, R.K. [13]	1) цінність розвитку; 2) натхнення цінність; 3) цінність робочого середовища; 4) цінність роботи 5) баланс між роботою та особистим життям
Odunayo Salau та ін. [17]	1) сильні сторони компанії; 2) кар'єрне зростання; 3) етична культура; 4) винагорода та гнучкість
Behrouzi V. [2]	1) компенсація; 2) навчання та розвиток; 3) культура компанії; 4) баланс між роботою та особистим життям; 5) визнання; 6) мета
Короленко В. [20]	1) фінансова винагорода; 2) додаткові бенефіти; 3) професійний розвиток та кар'єрне зростання; 4) робоча атмосфера й умови роботи; 5) корпоративна культура
Павар А. [14]	1) конкурентна компенсація та пільги; 2) можливості для кар'єрного розвитку; 3) позитивне робоче середовище; 4) баланс між роботою та особистим життям; 5) безпека роботи
Юрченко Г.М., Петрів І.В. [22]	1) конкурентна компенсація; 2) кар'єрний розвиток; 3) баланс між роботою та особистим життям; 4) безпека роботи; 5) психічне здоров'я

Джерело: узагальнено авторами

Конкретні ціннісні пропозиції залежать від багатьох чинників, найбільш вагомими із яких є: бачення керівництва організації ролі персоналу у забезпеченні ефективності, орієнтація менеджменту на залученість персоналу до організаційних цінностей, стану ринку праці та розуміння необхідності утримання талантів, креативних та ефективних співробітників, наявних ресурсів організації, стилю лідерства керівників організації.

В статті [9] охарактеризовано трифакторну модель ціннісної пропозиції для персоналу. Трифакторна модель запропонована провідною консалтинговою компанією KPMG. В моделі визначено три фактори:

символічні, внутрішні та функціональні. Кожен фактор характеризується чотирма атрибутами:

- символічні фактори: імідж, індивідуальне сприйняття, стиль життя, пропозиція послуг;
- внутрішні фактори: автономія, інновація, підприємництво, компетентність;
- функціональні фактори: компенсація, зручності, кар'єрне зростання, завдання-виклик.

Для створення ціннісної пропозиції на засадах моделі KPMG необхідні креативність, мудрість, знання прагнень своїх співробітників для оптимізації вигоди від ціннісної пропозиції, чого можна досягти лише реалізуючи ефективний стиль лідерства.

На переконання авторів, в основі створення ціннісної пропозиції має бути розуміння очікувань персоналу від організації, що реалізується через стиль лідерства, притаманний керівнику. Стиль лідерства визначається, передусім, особистісними характеристиками (лідера) керівника. Крім того, стиль лідерства повинен відповідати очікуванням підлеглих, конкретній ситуації, а його реалізація залежить від ресурсних можливостей організації.

Ціннісна пропозиція повинна мати характеристики, що дозволять ефективно позиціонувати організацію на ринку праці, до яких варто віднести переконливість, унікальність та привабливість EVP (рис.1). Результатами впровадження ціннісної пропозиції персоналу може стати його відданість, зростання ефективності, задоволеності, вмотивованості та самооцінки. Самооцінка персоналу визначається через самосприйняття, переконання та особисті цінності.

На думку авторів, ціннісну пропозицію для працівників можна розглядати як інтегрований підхід до управління людськими ресурсами та операційними процесами, який вбудовується у стратегічний розвиток підприємства.

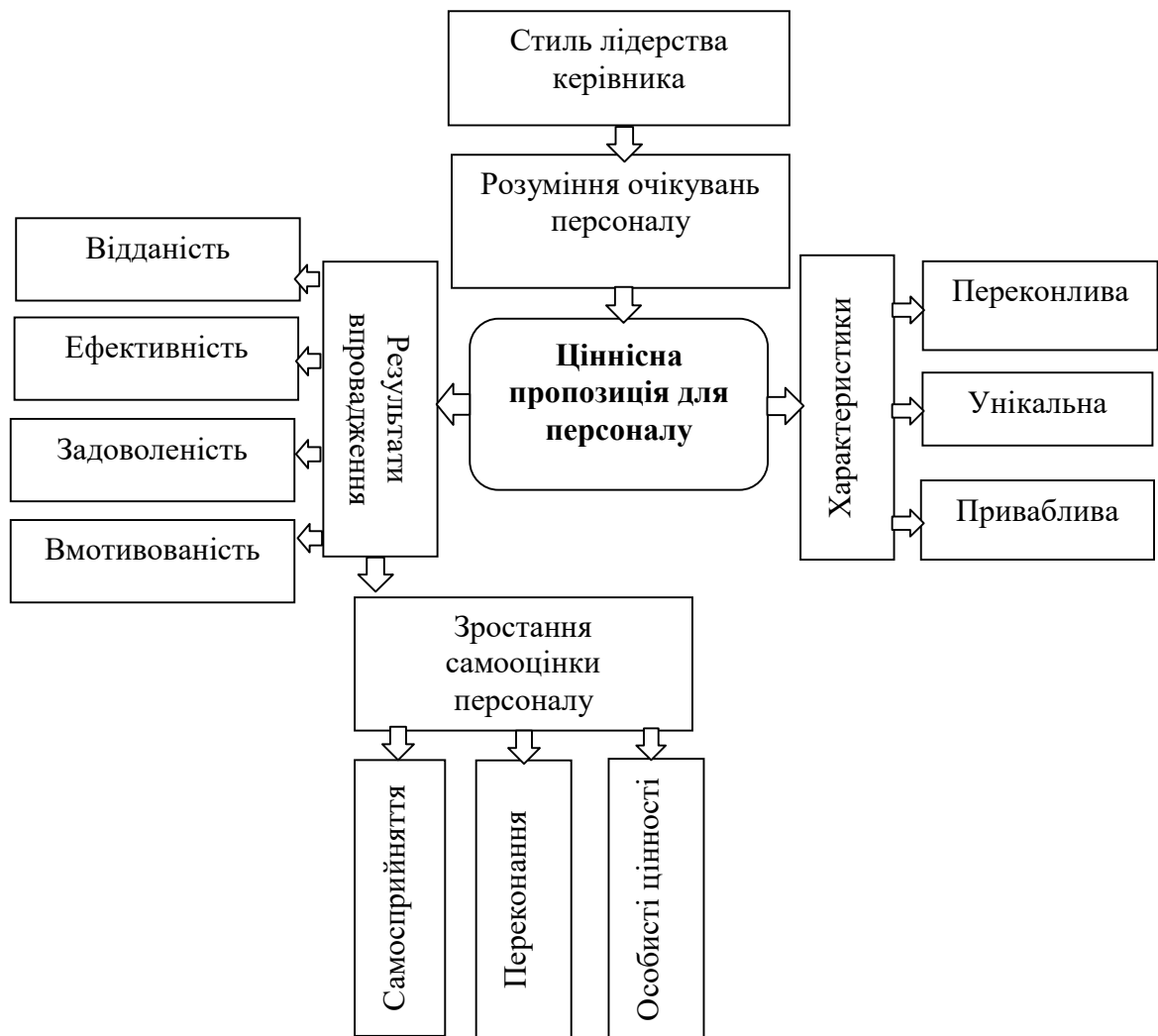


Рис.1. Характеристики ціннісної пропозиції та її вплив на персонал

Джерело: запропоновано авторами

Генератором зміни традиційної системи управління людськими ресурсами може стати лідер, який свої зусилля буде спрямовувати на використання креативності та ініціативності послідовників, залучаючи співробітників до досягнення організаційних цілей через утримання їх лояльності, розвиток компетентностей.

Ціннісна орієнтація менеджерів та їх професіоналізм будуть визначати зміст ціннісної пропозиції для персоналу. Ефективного лідера виділяють його здібності нарощувати інтелектуальну спроможність організації через психологічні фактори, зокрема, забезпечення належних умов для спільної діяльності та колективної роботи [21, с. 299].

Впровадження ціннісної пропозиції для персоналу вимагає трансформацію функцій управління персоналом в організації. Власне така

трансформація повинна забезпечити формулювання ефективної ціннісної пропозиції, яка дозволить підвищити відданість та залученість персоналу організації, підвищити привабливість організації для персоналу, що сприятиме зниженню плинності та зростанню продуктивності.

Інтеграція ціннісної пропозиції для персоналу з операційними процесами дозволить модернізувати бізнес-процеси, створити передумови підвищення ефективності організації.

Для забезпечення довгострокового впливу ціннісної пропозиції на відданість організації необхідно інтегровану ціннісну пропозицію вбудувати у стратегічний розвиток організації. В результаті реалізації такої стратегії розвитку буде створюватися та підтримуватися унікальний позитивний бренд роботодавця на ринку праці (рис. 2).



Рис. 2. Процедура створення позитивного бренду роботодавця

Джерело: запропоновано авторами

Визначаючи переваги EVP Рада корпоративного лідерства (Corporate Leadership Council), робить висновок, що кількісно вимірними показниками виступають: підвищена привабливість, більша відданість співробітників та економія на компенсації [5].

У доповіді [18] доцільність впровадження ціннісної пропозиції для співробітників обумовлюється наступним:

- автентичністю у відповідь на соціальні рухи та ініціативи;
- емпатією та відчуттям приналежності до турботливих та надійних колег;
- новим визначенням успіху в бізнесі;
- гнучкістю інтеграції роботи з особистим життям;
- цілеспрямованою роботою, яка веде до чогось більшого;
- менталітетом, що передусім спрямований на зростання.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Сьогодні для залучення ефективних співробітників організації повинні запропонувати претендентам на посади ціннісну пропозицію. Особливо важливою є її зміст в умовах кризи.

Ціннісна пропозиція для співробітників надає організаціям, які її пропонують, пріоритети, що сприяють зміцненню конкурентних переваг, підвищенню ефективності, зниженню витрат. Ефективна EVP дозволяє організаціям залучати більш компетентних співробітників, з вищою лояльністю та відданістю організації. Ціннісна пропозиція для співробітників виступає інструментом, який дозволяє сформуванню соціальної ідентичності співробітників, створити позитивний клімат в організації.

Для впровадження ціннісної пропозиції необхідні зміни в системі управління персоналом, що можливі за рахунок реалізації відповідного стилю лідерства. Мотивовані співробітники сприяють успіху організації, максимізують використання власних зусиль лише за умови, що роботодавці можуть їм запропонувати більшу цінність.

Подальші дослідження варто здійснювати в напрямі вивчення досвіду

формування ціннісної пропозиції провідними компаніями України з метою визначення її впливу на лояльність та залученість персоналу.

Література

1. Abdollahi R., Amiri M., Abbas N. Conceptualizing of Employees' Value Propositions: A Systematic Literature Review. Journal of Human Resource Studies. 2022. №12(4). P. 1-22. URL: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168834>
2. Behrouzi V. What is an Employee Value Proposition (EVP)? URL: <https://www.teamtailor.com/en/content-hub/what-is-an-employee-value-proposition-evp/>
3. Bourandas D. Leadership: The Road to Lasting Success. 2005. Athens. Kritiki Publications
4. Charak K., Nitin Z. Rethinking on Pawar and Charak's Priority Model of Employee Value Proposition: Development and Implications for Future Agenda. Journal of Applied Management and Investments. 2020. Vol. 9 No. 1. P. 12-21. URL: <https://ssrn.com/abstract=3612794>
5. Corporate Leadership Council. URL: <https://featuredleaders.com/>
6. Daft R.L. The Leadership Experience. 7th ed. Mason. 2017. Cengage Learning
7. Gentsoudi V. Leadership theories review. Entrepreneurship. Vol. X, Is. 1. 2022. P. 39-49. URL: <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v10i1.4>
8. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership. 2002. Boston: Harvard Business School Press. 352 p.
9. Jha, S., Jha S., Leveraging Employee Value Proposition for Organizational Effectiveness. 2015. URL: <https://ssrn.com/abstract=2586380>
10. Kotter J.P. What Leaders Really Do. Boston, Harvard Business School Press. 1990. URL: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/MGMT623/Downloads/What-Leaders-Really-Do.pdf>

11. Laiyan Y.A., Indradewa R. The effect of employee value proposition (EVP) and positive well-being on Indonesian retail company employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. Vol. 4 N. 2. P. 534 – 542.

12. Ledford G. J. The Rewards of Work Framework: Attracting, Retaining and Motivating Higher Education Employees. CUPA-HR Journal. 2003. Vol. 54. №2. P. 22-26. URL: https://www.researchgate.net/publication/234600536_The_Rewards_of_Work_Framework_Attracting_Retaining_and_Motivating_Higher_Education_Employees

13. Pattnaik, S. K. & Misra, R. K. (2016). Employer Value Proposition: A Conceptual Framework and Scale Development for Indian Information Technology Professionals. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 7(4), 15-32. URL: <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2016100102>

14. 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. URL: <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28487/29232>

15. Pawar A., Charak K.S. (2016). Employee value proposition leading to employer brand: the Indian organizations outlook. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/EMPLOYEE-VALUE-PROPOSITION-LEADING-TO-EMPLOYER-THE-Pawar-Charak/46c2b8aaf0af1c4d87624ae6b6b6b54687b49728?p2df>

16. Pawar A., Rira N., Atik R., Indra K. (2023). Business Significance of Employee Value Proposition towards Effective Workforce Management. Jurnal Academia Praja. 6. 1-20. URL: <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1421>

17. Salau O., Osibanjo A., Adeniji A., Ojebola O., Oludayo O., Falola H., Atolagbe T. Datasets on employee value proposition (evp) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria, Data in Brief, Vol. 19. 2018. P. 1907-1911. URL: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>

18. Thallner P., Shankar R., Starkka S. Reinventing EVP: What Companies Need Now to Attract & Retain Top Talent. 2022. URL: <https://featuredleaders.com/unlock-the-strategies-of-the-corporate-leadership-council/#key-strategies-offered-by-the-council>

19. Verlinden N. Employee Value Proposition (EVP): All You Need to Know in 2025. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-evp/>

20. Короленко В. Як розробити та просувати EVP: покрокова інструкція для HR. 2023 URL: <https://happymonday.ua/yak-rozrobyty-evp>.

21. Семенець-Орлова І.А. Трансформаційне лідерство ціннісно-орієнтоване публічне управління: сучасні підходи. Публічне урядування. 2020. №1. Вип. 21. С. 291-300. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-2224>

22. Юрченко Г.М., Петрів І.В. Динаміка ціннісної пропозиції (EV) українських ІТ-компаній для працівників в умовах повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-97>

References

1. Abdollahi, R., Amiri, M. and Abbas, N. (2022), "Conceptualizing of Employees' Value Propositions: A Systematic Literature Review", Journal of Human Resource Studies, vol.12(4), pp. 1-22. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168834>

2. Behrouzi, V. (2025), "What is an Employee Value Proposition (EVP)?", available at: <https://www.teamtailor.com/en/content-hub/what-is-an-employee-value-proposition-evp/> (Accessed 05 aug 2025).

3. Bourandas, D. (2005), Leadership: The Road to Lasting Success, Kritiki Publications, Athens.

4. Charak, K. and Nitin, Z. (2020), " Rethinking on Pawar and Charak's Priority Model of Employee Value Proposition: Development and Implications for Future Agenda ", Journal of Applied Management and Investments, Vol. 9, No. 1,

pp. 12-21, available at: <https://ssrn.com/abstract=3612794> (Accessed 05 Aug 2025).

5. Corporate Leadership Council (2025), available at: <https://featuredleaders.com/> (Accessed 05 Aug 2025).

6. Daft, R.L. (2017), *The Leadership Experience*, 7th ed., Cengage Learning, Mason, USA.

7. Gentsoudi, V. (2022), “ Leadership theories review ”, *Entrepreneurship*, Vol. X, Is. 1, pp. 39-49. <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v10i1.4>

8. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), *Primal leadership*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

9. Jha, S. and Jha S., (2015), “ Leveraging Employee Value Proposition for Organizational Effectiveness ”, available at: <https://ssrn.com/abstract=2586380> (Accessed 05 Aug 2025).

10. Kotter, J.P. (1990), *What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press, Boston, USA, available at: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/MGMT623/Downloads/What-Leaders-Really-Do.pdf> (Accessed 05 Aug 2025).

11. Laiyan, Y.A. and Indradewa, R. (2023), “The effect of employee value proposition (EVP) and positive well-being on Indonesian retail company employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity”, *International Journal of Environmental Sustainability and Social Science*, Vol. 4, No. 2, pp. 534 – 542.

12. Ledford, G. J. (2003), “ The Rewards of Work Framework: Attracting, Retaining and Motivating Higher Education Employees ”, *CUPA-HR Journal*, Vol. 54, no. 2, pp. 22-26, available at: https://www.researchgate.net/publication/234600536_The_Rewards_of_Work_Framework_Attracting_Retaining_and_Motivating_Higher_Education_Employees (Accessed 05 Aug 2025).

13. Pattnaik, S. K. & Misra, R. K. (2016), “Employer Value Proposition: A Conceptual Framework and Scale Development for Indian Information

Technology Professionals”, *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, vol. 7(4), pp. 15-32.
<https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2016100102>

14. Pawar, A. (2016), “ Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy ”, *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 16, pp. 56–62, available at: <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28487/29232> (Accessed 05 Aug 2025).

15. Pawar, A. and Charak, K.S. (2016), “ Employee value proposition leading to employer brand: the Indian organizations outlook ”, available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/EMPLOYEE-VALUE-PROPOSITION-LEADING-TO-EMPLOYER-THE-Pawar-Charak/46c2b8aaf0af1c4d87624ae6b6b6b54687b49728?p2df> (Accessed 05 Aug 2025).

16. Pawar, A., Rira, N., Atik, R. and Indra, K. (2023), “Business Significance of Employee Value Proposition towards Effective Workforce Management”, *Jurnal Academia Praja*, vol. 6, pp. 1-20.
<https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1421>

17. Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Ojebola, O., Oludayo, O., Falola, H. and Atolagbe, T. (2018), “ Datasets on employee value proposition (evp) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria ”, *Data in Brief*, Vol. 19, pp. 1907-1911. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>

18. Thallner, P., Shankar, R. and Starkka, S. (2022), “ Reinventing EVP: What Companies Need Now to Attract & Retain Top Talent ”, available at: <https://featuredleaders.com/unlock-the-strategies-of-the-corporate-leadership-council/#key-strategies-offered-by-the-council> (Accessed 05 Aug 2025).

19. Verlindenm, N. (2025), “ Employee Value Proposition (EVP): All You Need to Know in 2025”, available at: <https://www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-evp/> (Accessed 05 Aug 2025).

20. Korolenko, V. (2023), "How to develop and promote EVP: a step-by-step guide for HR", available at: <https://happymonday.ua/yak-rozrobyty-evp> (Accessed 05 Aug 2025).

21. Semenets'-Orlova I.A. (2020), "Transformational leadership, value-based public management: modern approaches", *Publichne uriaduvannia*, vol.1, no. 21, pp. 291-300. <https://doi.org/10.32689/2617-2224>

22. Yurchenkom H.M. and Petrivm I.V. (2024), "Dynamics of the value proposition (EV) of Ukrainian IT companies for employees in conditions of full-scale war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-97>

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.