

УДК 658.8: 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-19>**Захарченко Ю.В.**кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри маркетингу

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

**Язіна В.А.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та економіки підприємства  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»**Zakharchenko Yuliia, Yazina Viktoriia**

Dnipro University of Technology

## СКЛАДАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ФАХІВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ HR-МАРКЕТИНГУ

## CREATING AN INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN FOR A SPECIALIST AS A TOOL FOR HR-MARKETING

У статті досліджено складання індивідуального плану розвитку (ІПР) фахівця як ефективного інструменту HR-маркетингу в умовах сучасної конкуренції за таланти. Розглянуто актуальність проблеми залучення та утримання кваліфікованих кадрів та необхідність адаптації компанії до сучасних HR-трендів. Проаналізовано теоретичні засади використання ІПР, включаючи концепцію безперервного навчання, теорію людського капіталу та мотиваційні аспекти. Виявлено та систематизовано сучасні підходи до складання ІПР, як інструменту HR-маркетингу, а також досліджено його вплив на формування позитивного бренду роботодавця. Надано практичні рекомендації щодо ефективного ІПР, що сприятимуть стійкості економіки в умовах війни, працевлаштуванню жінок та внутрішньо переміщених осіб, перекваліфікації, визнанню неформальної освіти та створенню умов для повернення працівників із-за кордон, а також зміцненню свого бренду роботодавця.

**Ключові слова:** індивідуальний план розвитку, HR-маркетинг, HR-тренди, безперервне навчання, людський капітал, мотивація, бренд роботодавця.

The article is devoted to the study of the individual development plan (IDP) of a specialist as an effective tool for HR marketing in the conditions of growing competition for talents. The urgency of the problem of attracting and retaining highly qualified personnel in the modern business environment necessitates the search and implementation of effective HR practices aimed at increasing the attractiveness of the company as an employer. The article discusses the importance of adapting to key modern HR trends, including the use of technology, skills development, flexible work models and the creation of an inclusive environment where an individual approach and the well-being of employees are priorities. Theoretical analysis reveals the potential of IDP as a strategic tool that integrates the concept of lifelong learning, is considered as an investment in human capital and takes into account the motivational aspects of professional growth of employees. It studies how systematic and purposeful development of competencies through IDP contributes to increase of productivity, innovation and general competitiveness of the company. The article identifies and systematizes modern approaches to the preparation of IDP that meet the requirements of HR marketing. Particular attention is paid to the principles of personalization and flexibility, the active involvement of employees in the development planning process, the use of digital tools to support the implementation of the IDP, as well as the integration of development plans with the company's goals and a performance evaluation system. The impact of IDP on the formation of a positive employer brand is analyzed in detail. It is shown that transparent opportunities for professional growth that the company offers through the IDP are an important signal for potential candidates, emphasizing its interest in the long-term development of its employees. It is proved that effectively implemented IDP increase the satisfaction and loyalty of existing employees who become brand ambassadors, spreading positive information about the company as an attractive employer. On the basis of the conducted research, practical recommendations on the effective use of IDP as a tool for HR marketing have been developed which will contribute to the stability of the economy in wartime, the employment of women and internally displaced persons, retraining,

recognition of non-formal education, and the creation of conditions for the return of workers from abroad, as well as strengthening the employer brand. Concrete steps have been proposed to integrate the IDP into recruitment processes, to ensure the qualitative development and implementation of development plans, to establish internal and external communication on learning and growth opportunities, as well as the formation of a corporate culture focused on the continuous development of staff.

**Keywords:** individual development plan, HR marketing, HR trends, Lifelong Learning, human capital, motivation, employer brand.

**Постановка проблеми.** Забезпечення стійкості та розвитку галузей економіки в умовах війни, підтримка працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, зокрема жінок, сприяння зміні професії та перекваліфікації, визнання неформальної та інформальної освіти, а також створення умов для повернення із-за кордону працівників є важливими завданнями для України. Вирішення цих нагальних завдань, поряд із забезпеченням сталого розвитку бізнесу, вимагає від компаній впровадження новітніх підходів в управлінні персоналом. Саме тому, в сучасних умовах компанії стикаються з проблемою залучення та утримання талановитих фахівців, що вимагає пошуку ефективних інструментів HR-маркетингу.

Для успішного вирішення зазначеної проблеми компаніям необхідно адаптуватись до сучасних HR-трендів. Серед них: використання штучного інтелекту з урахуванням людського фактору та за рахунок збереження балансу між технологіями та персоналом; розвиток навичок через upskilling (поглиблення наявних навичок) або reskilling (перекваліфікація для освоєння нових професій) з метою підготовки співробітників до майбутніх викликів; запровадження гібридних моделей роботи, що поєднують гнучкість та баланс між роботою та особистим життям; створення інклюзивного середовища та підвищення залученості фахівців. Сучасні HR-тренди підкреслюють важливість індивідуального підходу, благополуччя співробітників та використання технологій [1; 2].

Таким чином, індивідуальний план розвитку (ІПР) є потужним інструментом HR-маркетингу, що дозволяє компаніям адаптуватись до вищезазначених трендів та ефективно залучати та утримувати таланти. Дослідження ІПР фахівця як інструменту HR-маркетингу є актуальним та своєчасним завданням, оскільки дозволяє компаніям ефективно вирішувати проблеми залучення, утримання та розвитку талантів в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню щодо пошуку ефективних інструментів HR-маркетингу приділяється значна увага в роботах як зі сторони науки, так і з бізнесу. Зокрема, дослідження Тельнова А.С., Решмідлової С.Л. та дослідження провідних HR-компаній, таких як robota.ua, work.ua [3–5] підкреслюють зростаючу роль персоналізованого підходу до співробітників як ключового фактору їх залученості та

лояльності. Автори наголошують, що в умовах конкуренції за таланти компанії, що інвестують у розвиток своїх співробітників, демонструють вищу привабливість на ринку праці.

Інші дослідження маркетологів-дослідників на чолі з П. Котлером [6] та Пучкова С. І. [7] фокусуються на впливі програм розвитку на утримання цінних кадрів. Результати свідчать про те, що співробітники, які бачать можливості для професійного зростання в рамках компанії, значно рідше розглядають пропозиції від інших роботодавців. У цьому контексті ІПР виступає не просто планом навчання, а й демонстрацією зацікавленості компанії в кар'єрному розвитку кожного окремого фахівця. Крім того, праці розглядають ІПР у контексті формування позитивного бренду роботодавця. Автори стверджують, що інформація про наявність та ефективність програм індивідуального розвитку є важливим сигналом для потенційних кандидатів, підкреслюючи турботу компанії про своїх співробітників та її готовність інвестувати в їхнє майбутнє.

Проте, не зважаючи на значну кількість досліджень у сфері HR-маркетингу та розвитку персоналу, питання про конкретні механізми використання ІПР саме як інструменту HR-маркетингу, його вплив на залучення та утримання талантів, а також особливості його впровадження в сучасних умовах потребують подальшого поглибленого вивчення.

**Метою статті** є дослідити індивідуальний план розвитку (ІПР) фахівця як ефективного інструменту HR-маркетингу для залучення, утримання та розвитку талантів в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: виявити та систематизувати сучасні підходи до складання ІПР фахівця як інструменту HR-маркетингу; дослідити вплив ІПР фахівця на формування позитивного бренду роботодавця; розробити практичні рекомендації щодо ефективного використання індивідуального плану розвитку фахівця в якості інструменту HR-маркетингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне складання ІПР фахівця як інструменту HR-маркетингу інтегрують ідеї безперервного навчання [8], розглядаються як інвестиції в людський капітал [9] та враховують мотиваційні аспекти співробітників [10]. Це проявляється в наступному.

По-перше, через впровадження концепції безперервного навчання Lifelong Learning. ІПР розробляється з акцентом на постійний та систематичний розвиток протягом усієї кар'єри співробітника. Вони передбачають не лише одноразові навчальні заходи, але й довгострокові плани розвитку, що охоплюють різні форми навчання (формальне, неформальне, самоосвіта, менторство, коучинг, участь в проєктах, тощо). При цьому компанія позиціонує себе як організація, що підтримує безперервний розвиток своїх співробітників, допомагаючи їм залишатися конкурентоздатним на ринку праці та адаптуватись до нових викликів. Це є сильним аргументом для залучення амбітних та орієнтованих на зростання талантів.

По-друге, розглядаючи складання ІПР фахівця як інвестиції в людський капітал. Розвиток компетенцій співробітників через ІПР розглядається як стратегічна інвестиція, що безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи, інноваційність та загальну конкурентоспроможність компанії. Складання ІПР чітко пов'язується зі стратегічними цілями компанії та потребами бізнесу. В такому випадку компанія демонструє свою зацікавленість

у довгостроковому успіху, інвестуючи в розвиток своїх співробітників як найціннішого активу. Це створює імідж стабільного та перспективного роботодавця, що приваблює кваліфікованих фахівців, зацікавлених у професійному зростанні в рамках компанії.

І, нарешті, враховуючи, що складання ІПР фахівця є інструментом мотивації та задоволення потреб співробітників. Складання ІПР фахівця відбувається з урахуванням індивідуальних мотиваторів співробітників, їхніх кар'єрних прагнень та потреб у самореалізації та визнанні. Вони надають чіткий шлях для професійного зростання, досягнення особистих цілей та отримання нових знань і навичок, що підвищує їхню задоволеність роботою та лояльність до компанії. Компанія позиціонує себе як роботодавець, який піклується про добробут та професійний розвиток своїх співробітників, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал. Це сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця та підвищує рівень залученості існуючих співробітників, що в свою чергу впливає на їхнє бажання рекомендувати компанію як місце роботи.

Систематизацію сучасних підходів, що враховує зазначені концепції зведено до таблиці 1.

Таблиця 1

## Систематизація сучасних підходів до складання ІПР фахівця як інструменту HR-маркетингу

| Характеристика сучасних ІПР                       | Вплив                                                                                                                |                                                                                                                         |                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | концепції Lifelong Learning                                                                                          | теорії людського капіталу                                                                                               | теорії мотивації та задоволення потреб                                                                                      |
| 1                                                 | 2                                                                                                                    | 3                                                                                                                       | 4                                                                                                                           |
| Безперервний та довгостроковий розвиток           | Планування розвитку на різних етапах кар'єри, підтримка постійного оновлення знань та навичок                        | Розвиток компетенцій, необхідних для довгострокової конкурентоздатності компанії та кар'єрного зростання співробітників | Надання можливостей для постійного самовдосконалення та відчуття професійного зростання                                     |
| Персоналізація та гнучкість                       | Адаптація ІПР до індивідуальних потреб та темпу навчання кожного співробітника                                       | Розвиток унікальних талантів та компетенцій, що приносять максимальну цінність компанії                                 | Задоволення індивідуальних кар'єрних прагнень та амбіцій, підвищення мотивації через персоналізований підхід.               |
| Різноманітня методів навчання                     | Використання широкого спектру навчальних ресурсів та форматів                                                        | Забезпечення ефективного засвоєння знань та розвитку навичок, що призводить до підвищення продуктивності                | Надання можливості вибору найбільш цікавих та ефективних способів навчання, що підвищує залученість та мотивацію            |
| Зв'язок з цілями компанії та оцінкою ефективності | Розвиток компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії та адаптації до змін на ринку            | Вимірювання ROI інвестицій у навчання та розвиток, оцінка впливу розвитку співробітників на бізнес-результати           | Демонстрація співробітникам їхньої ролі у досягненні успіху компанії та зв'язку їхнього розвитку з цими цілями              |
| Залучення співробітника та підтримка керівництва  | Сприяння самостійному навчанню та розвитку, заохочення ініціативи та відповідальності за власне професійне зростання | Максимізація потенціалу кожного співробітника через активну участь у власному розвитку                                  | Задоволення потреби в автономії та самореалізації, підвищення залученості завдяки відчуттю власного впливу на свій розвиток |

Закінчення таблиці 1

|                                 |                                                                                                        |                                                                                                    |                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визнання та заохочення розвитку | Включення досягнень у рамках ІПР до системи оцінки та винагороди, публічне визнання успіхів у розвитку | Підвищення цінності людського капіталу компанії та залучення нових інвестицій у розвиток персоналу | Задоволення потреби у визнанні та досягненні успіху, підвищення мотивації до подальшого розвитку |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: зроблено авторами

Сучасні підходи до індивідуального плану розвитку фахівця зведені до рисунку 1.

**Компетентнісний підхід.** ІПР базується на визначенні ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи та досягнення кар'єрних цілей. Використовуються моделі компетенцій, які описують необхідні знання, навички та особисті якості.

**Індивідуалізація та гнучкість.** ІПР розробляється з урахуванням індивідуальних потреб, інтересів та можливостей кожного співробітника. Він є гнучким та може адаптуватися до змінних умов та цілей.

**Використання цифрових технологій.** Цифрові платформи та інструменти використовуються для складання, реалізації та моніторингу ІПР. Це дозволяє автоматизувати процеси, забезпечити доступ до навчальних матеріалів та відстежувати процес.

**Коучинг та менторство.** Коучинг та менторство використовуються для підтримки співробітників у реалізації ІПР. Коучі та ментори допомагають співробітникам визначити цілі, розробити стратегії та подолати труднощі.

**360-градусна оцінка.** Використовується для отримання зворотного зв'язку від різних джерел (керівники, колеги, підлеглі). Це дозволяє отримати об'єктивну оцінку компетенцій та визначити області для розвитку.

**SMART-навчання.** Використання коротких навчальних модулів, які легко інтегруються в робочий процес. Це дозволяє співробітникам навчатись в зручний для них час та в зручному темпі.

**Фокус на саморозвиток.** Заохочення співробітників до самостійного пошуку можливостей для розвитку. Надання доступу до ресурсів та інструментів для саморозвитку.

Так, сучасні підходи до складання ІПР як інструменту HR-маркетингу є комплексними та враховують не лише потреби бізнесу, але й індивідуальні прагнення співробітників до навчання та розвитку, розглядаючи це як взаємовигідну інвестицію в майбутнє як співробітника, так і компанії.

ІПР є потужним інструментом для формування позитивного бренду роботодавця, який дозволяє компанії залучати утримувати та розвивати талановитих фахівців. Механізм формування позитивного бренду роботодавця приведений на рисунку 2.

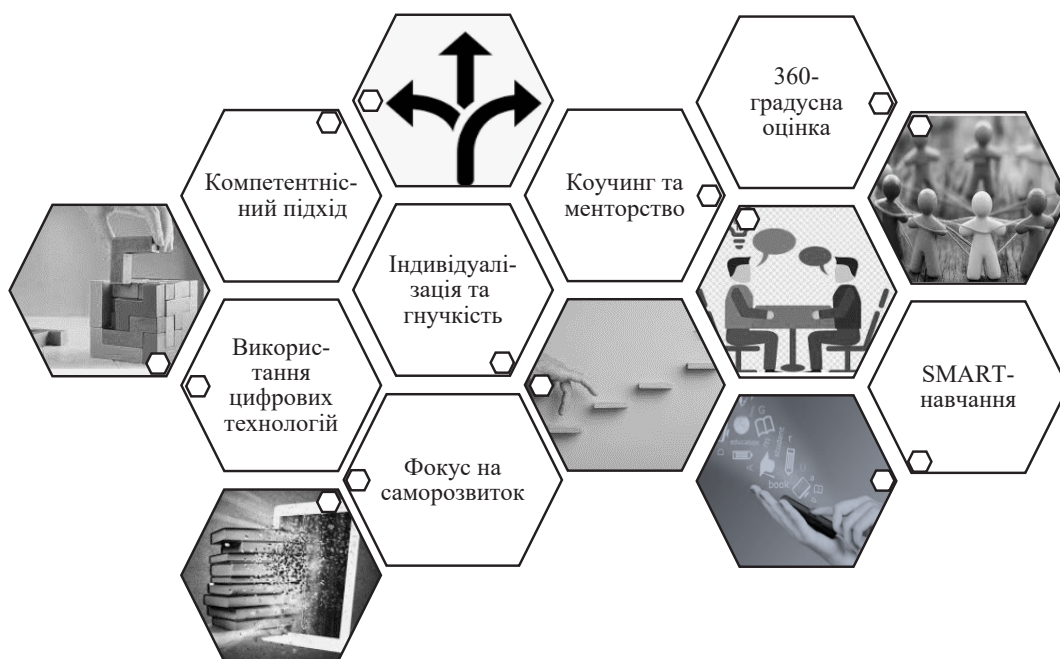
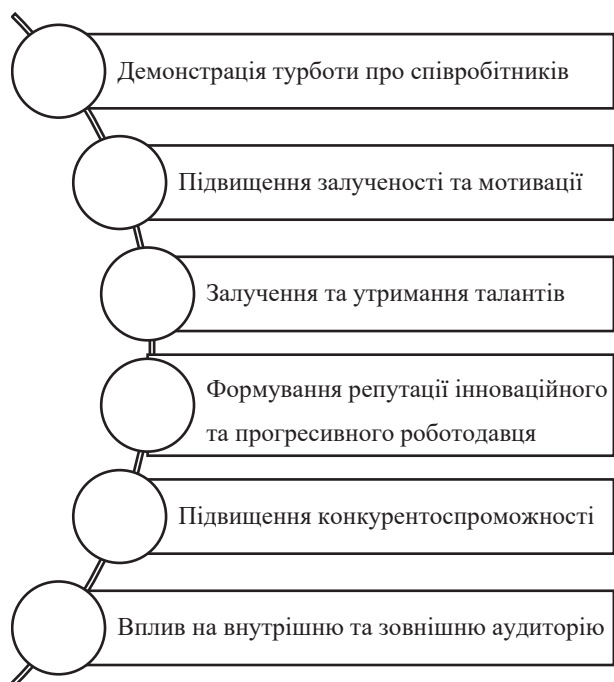


Рис. 1. Сучасні підходи до індивідуального плану розвитку фахівця

Джерело: зроблено авторами



**Рис. 2. Механізм формування позитивного бренду роботодавця**

*Джерело: зроблено авторами*

Перший крок, коли компанія інвестує в розвиток своїх співробітників, це демонструє її турботу та зацікавленість в їхньому професійному зростанні. Це створює позитивний імідж компанії як роботодавця, який цінує своїх співробітників та готовий підтримувати їх розвиток.

Далі, ІПР надає співробітникам можливість контролювати свій професійний розвиток, що підвищує їх залученість та мотивацію. Коли співробітники бачать, що їх зусилля спрямовані на досягнення конкретних цілей, вони працюють більш ефективно. Задоволені та мотивовані співробітники стають амбасадорами бренду, поширюючи позитивні відгуки про компанію.

Важливим фактором складання ІПР є залучення талановитих фахівців, які прагнуть до професійного розвитку. Він також допомагає утримувати цінних співробітників, які бачать перспективи кар'єрного зростання в компанії. В свою чергу, компанія, яка пропонує можливості для розвитку, стає більш привабливою для потенційних кандидатів.

Наступний крок – формування репутації інноваційного та прогресивного роботодавця. Компанія, яка активно використовує ІПР, створює репутацію інноваційного та прогресивного роботодавця. Це сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця, який приваблює таланти та зміцнює лояльність співробітників. Впровадження сучасних методів розвитку персоналу, таких як ІПР, показує, що компанія йде в ногу з часом.

Таким чином, компанія з сильним брендом роботодавця отримує певну конкурентну перевагу на ринку праці. Це дозволяє їй залучати найкращих фахівців, що сприяє підвищенню її продуктивності та конкурентоспроможності.

Відбувається вплив ІПР не лише на внутрішню аудиторію (співробітників), але й на зовнішню (потенційних кандидатів, клієнтів, партнерів). Позитивні відгуки співробітників про можливості розвитку в компанії поширюються в соціальних мережах та на платформах з відгуками про роботодавців. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в цілому.

Враховуючи сучасні тенденції та концепції, для ефективного використання ІПР як інструменту HR-маркетингу, сформульовано наступні практичні рекомендації щодо ефективного використання ІПР, що сприятимуть стійкості економіки в умовах війни, працевлаштуванню жінок та внутрішньо переміщених осіб, перекваліфікації, визнанню неформальної освіти та створенню умов для повернення працівників із-за кордону.

1. Інтеграція створення ІПР у стратегію HR-маркетингу компанії. Необхідно сформулювати чітку ціннісну пропозицію (EVP) з акцентом на можливості розвитку та підкреслюючи у своїх комунікаціях (сайт, вакансії, соціальні мережі, презентації) наявність та ефективність програм індивідуального розвитку як ключову перевагу роботи у вашій компанії. На цьому етапі рекомендовано публікувати історії реальних співробітників, які досягли професійного зростання завдяки ІПР співробітників компанії. Це сприятиме створенню відчуття автентичності та надихне потенційних кандидатів. Розповіді про можливості ІПР на співбесідах, демонструючи індивідуальний підхід до розвитку співробітника на прикладах та підкреслюючи, що компанія інвестує в довгостроковий розвиток своїх співробітників. Розробка попереднього ІПР для нових співробітників допоможе їм швидше інтегруватись в компанію, зрозуміти свої перспективи розвитку та відчути підтримку з перших днів.

2. Забезпечення ефективного процесу розробки та реалізації ІПР. План розвитку повинен розроблятися індивідуально для кожного співробітника з урахуванням його кар'єрних цілей, сильних сторін, потреб у розвитку та потреб компанії. Крім того, співробітник повинен бути активним учасником розробки власного ІПР, відчувати свою відповідальність за його реалізацію. Керівники повинні відігравати ключову роль у підтримці своїх підлеглих у реалізації ІПР, надавати зворотній зв'язок, ресурси та можливості для навчання. Цілі розвитку повинні бути конкретними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі, що відповідає SMART-цілям. ІПР повинен включати

не лиш формальне навчання, що передбачає отримання певної кваліфікації (курси, тренінги і т.п.), але й неформальне (менторство, коучинг, участь у проєктах, обмін досвідом, самоосвіта). План розвитку повинен бути гнучким та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, кар'єрних цілей співробітника та досягнутого прогресу. Регулярні зустрічі між співробітниками та керівником для обговорення прогресу є обов'язковими. Впровадження HR-майданчиків та інструментів для управління навчанням може значно полегшити процес розробки, відстеження та оцінки виконання ІПР, а також надати доступ до навчальних ресурсів.

3. Комунікація та просування створення ІПР як інструменту HR-маркетингу. Необхідно на постійній основі інформувати співробітників про можливості та переваги ІПР, ділитися успішними кейсами, проводити зустрічі, вебінари, воркшопи та семінари з питань розвитку. Інформація про успішні практики використання ІПР можуть бути розміщені на корпоративному сайті, в соціальних мережах або презентована на HR-конференціях та виставках. Про можливість розвитку необхідно згадувати і в описі вакансій. Фахівці можуть стати амбасадором бренду роботодавця, ділячись своїми історіями на внутрішніх та зовнішніх майданчиках. Слід зазначити про вплив ІПР на ключові HR-показники (залученість, утримання, плинність кадрів, продуктивність). Таку аналітику необхідно оприлюднювати, що підтверджує ефективність програм розвитку.

4. Створення культури навчання та розвитку. Важливо при цьому: створити атмосферу, в якій співробітники відчують підтримку у своїх прагненнях до розвитку та пропонують нові ідеї щодо навчання; заохочувати обмін знаннями між колегами, менторство, участь у крос-функціональних проєктах як форми розвитку; включати досягнення в рамках ІПР до системи оцінки ефективності та винагороди співробітників.

Дотримання практичних рекомендацій дозволить компанії не лише ефективно розвивати своїх співробітників, але й використовувати ІПР як потужний інструмент для залучення найкращих талантів та формування сильного і привабливого бренду роботодавця на конкурентному ринку праці. можуть успішно впровадити та використовувати ІПР як ефективний інструмент HR-маркетингу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Індивідуальний план розвитку (ІПР) фахівця є не лише інструментом управління кар'єрою, але й дієвим елементом HR-маркетингу, що сприяє залученню, утриманню та розвитку талановитих співробітників в умовах сучасних HR-трендів.

Сучасні підходи до складання ІПР інтегрують концепцію безперервного навчання, розглядають розвиток співробітників як інвестицію в людський капітал та враховують їхні мотиваційні аспекти. Систематизація показала, що ключовими характеристиками таких ІПР є безперервність, персоналізація, гнучкість, різноманіття методів навчання, зв'язок з цілями компанії, залучення співробітників, підтримка керівництва та визнання досягнень.

Аналіз дослідження впливу ІПР фахівця на формування позитивного бренду роботодавця показав, що інвестиції компанії в розвиток співробітників через ІПР демонструють турботу та зацікавленість, що є першим кроком у формуванні позитивного іміджу. Надання співробітникам контролю над своїм розвитком підвищує їхню залученість та мотивацію, роблячи їх амбасадорами бренду. ІПР залучає талановитих фахівців, сприяє їх утриманню та формує репутацію інноваційного та прогресивного роботодавця, що забезпечує конкретну перевагу на ринку праці та позитивно впливає як на внутрішню, так і на зовнішню аудиторію.

Розроблено чотири групи практичних рекомендацій, що охоплюють інтеграцію ІПР у стратегію HR-маркетингу, забезпечення ефективного процесу розробки та реалізації ІПР, комунікацію та просування ІПР, а також створення культури навчання та розвитку в компанії. Дотримання цих рекомендацій дозволить компанії максимально ефективно використовувати ІПР, що сприятимуть стійкості економіки в умовах війни, працевлаштуванню жінок та внутрішньо переміщених осіб, перекваліфікації, визнанню неформальної освіти та створенню умов для повернення працівників із-за кордон, а також зміцненню свого бренду роботодавця.

Напрями подальших досліджень повинні бути спрямовані на вивчення впливу різних моделей та форматів ІПР на конкретні показники HR-маркетингу, такі як вартість залучення та коефіцієнт утримання персоналу.

#### Список використаних джерел:

1. Тренди HR у 2025 році: відповіді на головні запитання. URL: <https://hurma.work/blog/trendi-hr-2025/> (дата звернення: 22.03.2025).
2. 11 HR-трендів на 2025 рік: прийняття підриву. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1458.html> (дата звернення: 19.03.2025).
3. Гіперперсоналізація в HR: акцент на індивідуальності в сучасному управлінні людськими ресурсами. URL: <https://budni.robota.ua/hr/giperpersonalizatsiya-v-hr-aktsent-na-individualnosti-v-suchasnomu-upravlinni-lyudskimi-resursami> (дата звернення: 22.03.2025).

4. Інвестуючи у співробітників, ви одночасно інвестуєте в сам бізнес: як вирощувати таланти всередині компанії. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/3130/> (дата звернення: 20.03.2025).
5. Тельнов А.С., Решміділова С.Л. Застосування інструментів HR-маркетингу в оцінюванні факторів якості трудового життя. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Т. 2. С. 148–151. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1321/1347>
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. USA: John Wiley & Sons, 2021. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/marketing-50-philip-kotler/250366413#35>
7. Пучкова С. І. HR-маркетинг як інструмент маркетингового управління персоналом підприємства. *Маркетингова освіта в Україні: III Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 квітня 2016 р., ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. – м. Київ : КНЕУ, 2016. С. 60–62. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c63f770-0bc2-428e-a340-884fd3bebe43/content>
8. Волковецька, Р., Мудроха, В., Демчук, Н. Безперервна освіта як домінанта сучасної освітньої парадигми. *Педагогічний дискурс*. 2020. № 29. С. 51–61. URL: [https://www.researchgate.net/publication/353554057\\_Bezperervna\\_osvita\\_ak\\_dominanta\\_sucasnoi\\_osvitnoi\\_paradigmi](https://www.researchgate.net/publication/353554057_Bezperervna_osvita_ak_dominanta_sucasnoi_osvitnoi_paradigmi)
9. Гізело О. І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 11–14.
10. Серняк І. І. Креативно-мотиваційні аспекти формування соціального інструментарію управління персоналом на підприємстві. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 125–129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_24)

#### References:

1. Trendy HR u 2025 rotsi: vidpovidi na holovni zapytannia [HR Trends in 2025: Answers to Key Questions]. Available at: <https://hurma.work/blog/trendi-hr-2025/> (accessed March 22, 2025).
2. 11 HR-trendiv na 2025 rik: pryiniattia pidryvu [11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption]. Available at: <https://www.management.com.ua/tend/tend1458.html> (accessed March 21, 2025).
3. Hiperpersonalizatsiia v HR: aktsent na indyvidualnosti v suchasnomu upravlinni liudskymy resursamy [Hyperpersonalization in HR: an emphasis on individuality in modern human resource management]. Available at: <https://budni.robota.ua/hr/giperpersonalizatsiya-v-hr-aktsent-na-individualnosti-v-suchasnomu-upravlinni-lyudskimi-resursami> (accessed March 22, 2025).
4. Investuiuchy u spivrobitnykiv, vyодночасно investuiete v sam biznes: yak vyroshchuvaty talanty vseredyni kompanii [By investing in employees, you are simultaneously investing in the business itself: how to cultivate talent within the company]. Available at: <https://www.work.ua/articles/employer/3130/> (accessed March 20, 2025).
5. Telnov A.S., Reshmidilova S.L. (2021) Zastosuvannia instrumentiv HR-marketynhu v otsiniuvanni faktoriv yakosti trudovoho zhyttia [Application of HR marketing tools in assessing factors of quality of working life]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*. № 6, V. 2. pp. 48–151. Available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1321/1347>
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. USA: John Wiley & Sons, 2021. Available at: <https://www.slideshare.net/slideshow/marketing-50-philip-kotler/250366413#35>
7. Puchkova S. I. (2016) HR-marketynh yak instrument marketynhovoho upravlinnia personalom pidpryemstva [HR marketing as a tool for marketing personnel management of an enterprise]. *Marketynhova osvita v Ukraini: III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 12–13 kvitnia 2016 r., DVNZ “Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana”*. m. Kyiv : KNEU, 2016. pp. 60–62. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c63f770-0bc2-428e-a340-884fd3bebe43/content> (in Ukrainian)
8. Volkovetska, R., Mudrokh, V., Demchuk, N. (2020) Bezperervna osvita yak dominantna suchasnoi osvitnoi paradyhmy [Continuing education as a dominant feature of the modern educational paradigm]. *Pedahohichnyi dyskurs – Pedagogical discourse*. № 29, pp. 51–61. Available at: [https://researchgate.net/publication/353554057\\_Bezperervna\\_osvita\\_ak\\_dominanta\\_sucasnoi\\_osvitnoi\\_paradigmi](https://researchgate.net/publication/353554057_Bezperervna_osvita_ak_dominanta_sucasnoi_osvitnoi_paradigmi)
9. Hizelo O. I. (2015) Investytsii v liudskyi kapital yak umova sotsialnoho rozvytku Ukrainy [Investment in human capital as a condition for the social development of Ukraine]. *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia – Labor market and employment*. № 1, pp. 11–14.
10. Serniak I. I. (2019) Kreatyvno-motyvatsiini aspekty formuvannia sotsialnoho instrumentariiu upravlinnia personalom na pidpryemstvi [Creative and motivational aspects of forming social tools for personnel management at the enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Serii : Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and Regions. Series: Economy and Entrepreneurship*. № 4, pp. 125–129. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_24)