

**Ларіна Ярослава Степанівна**  
доктор економічних наук, професор  
професор кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
e-mail: Yaroslava.larina@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-2712-7824

**Рубель Ксенія Олексіївна**  
Здобувачка вищої освіти  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
e-mail: rubelksenia6@gmail.com  
ORCID:0009-0007-2177-9972

## СИНЕРГІЯ HR І МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

**Yaroslava Larina**  
Doctor of Economic Sciences, Professor  
professor of the Department of Marketing named after A.F. Pavlenko  
KNEU named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine  
e-mail: Yaroslava.larina@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-2712-7824

**Rubel Kseniia**  
Higher Education Applicant  
KNEU named after Vadym Hetman  
Kyiv, Ukraine  
e-mail: rubelksenia6@gmail.com  
ORCID: 0009-0007-2177-9972

## SYNERGY OF HR AND MARKETING IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

**Анотація.** В умовах посиленої конкуренції на ринку праці компанії змушені шукати нові шляхи залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Одним з таких є інтеграція маркетингових стратегій у систему управління персоналом, що сприяє формуванню привабливого бренду роботодавця та посиленню корпоративної культури. Попри зацікавленість фахівців у цьому напрямі, в більшості українських компаній HR-маркетинг досі впроваджується фрагментарно та не є системною практикою. Попередні дослідження здебільшого зосереджуються на окремих аспектах HR-маркетингу, зокрема на зовнішньому залученні кандидатів або внутрішніх програмах мотивації персоналу. Проте комплексний підхід до інтеграції HR і маркетингу, способи реалізації спільних ініціатив та механізми ефективної взаємодії між цими відділами залишаються недостатньо дослідженими. Таким чином, робота спрямована на виявлення особливостей цієї взаємодії, аналіз існуючих бар'єрів та розроблення практичних рекомендацій для покращення ефективності співпраці. Метою статті є узагальнення теоретичних засад HR-маркетингу; аналіз особливостей співпраці HR- і маркетингових відділів та їхніх функціональних перетинів; оцінювання рівня інтеграції HR і маркетингу в українських компаніях; виявлення основних бар'єрів у взаємодії двох відділів; розроблення практичних рекомендацій щодо покращення ефективності HR-маркетингових стратегій. У роботі висвітлено теоретичні засади HR-маркетингу, зокрема його визначення, основні функції та інструменти. Особливу увагу приділено аналізу внутрішніх і зовнішніх комунікацій в межах HR-маркетингових стратегій. Також охарактеризовано співпрацю між HR та маркетинговими відділами, зокрема їхні функціональні перетини та рівень взаємодії. Визначено основні бар'єри, які ускладнюють ефективну взаємодію, серед яких: відсутність єдиної стратегії, різні пріоритети відділів, обмеженість фінансових ресурсів та недостатня координація процесів.

Для оцінювання реального стану взаємодії HR і маркетингу в українських компаніях було проведено емпіричне дослідження у формі опитування фахівців. Дослідження охопило 30 респондентів із різних галузей (виробництво, торгівля, фінанси, IT, освіта тощо) та компаній різного масштабу, що дозволило всебічно проаналізувати особливості інтеграції HR- та маркетингових функцій. Основну частину вибірки склали HR-менеджери, рекрутери, маркетингові менеджери та бренд-менеджери, що забезпечило комплексний погляд на особливості взаємодії цих підрозділів. Аналіз отриманих даних засвідчив, що лише 26,7 % компаній мають налагоджену систему співпраці між цими відділами, 40 % використовують маркетингові інструменти для HR-цілей вибірково, а 33,3 % взагалі не практикують подібної взаємодії. Відповіді респондентів підтвердили, що ключовими перешкодами залишаються розбіжність стратегічних пріоритетів між відділами, відсутність єдиного бюджету для реалізації спільних ініціатив та недостатнє усвідомлення потенційних переваг від інтеграції HR і маркетингу.

На основі отриманих результатів запропоновано конкретні заходи для підвищення ефективності взаємодії між цими відділами, зокрема розроблення єдиної комунікаційної стратегії, визначення інтегрованих KPI, систематизацію роботи команд та створення спільних ініціатив для залучення та утримання персоналу. Запропоновані заходи спрямовані на подолання існуючих бар'єрів та забезпечення ефективної інтеграції маркетингових інструментів у HR-стратегії компаній. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективна інтеграція маркетингових стратегій у HR-процеси здатна суттєво посилити позиції компанії на ринку праці, сприяти залученню висококваліфікованих спеціалістів, зменшенню рівня плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури.

**Ключові слова:** HR-маркетинг, бренд роботодавця, зовнішні комунікації, внутрішні комунікації, HR-фахівець, маркетинголог, залучення працівників, утримання працівників, співпраця двох відділів.

**Abstract.** In the conditions of increasing competition in the labor market, companies are forced to seek new ways to attract and retain qualified personnel. One such approach is the integration of marketing strategies into human resource management, which contributes to the formation of an attractive employer brand and strengthens corporate culture. Despite professionals' interest in this area, HR marketing in most Ukrainian companies is still implemented fragmentarily and has not become a systematic practice. Previous research has primarily focused on specific aspects of HR marketing, such as external candidate attraction or internal employee motivation programs. However, a comprehensive approach to integrating HR and marketing, the implementation of joint initiatives, and effective collaboration mechanisms between these departments remain insufficiently explored. Thus, this study aims to identify the specifics of this interaction, analyze existing barriers, and develop practical recommendations to enhance cooperation efficiency.

The purpose of the article is to summarize the theoretical foundations of HR marketing; analyze the features of cooperation between HR and marketing departments and their functional intersections; assess the level of integration of HR and marketing in Ukrainian companies; identify the main barriers to the interaction of the two departments; develop practical recommendations for improving the effectiveness of HR marketing strategies. The study examines the theoretical foundations of HR marketing, including its definition, key functions, and tools. Particular attention is paid to the analysis of internal and external communications within HR marketing strategies. Additionally, the study characterizes the collaboration between HR and marketing departments, highlighting their functional intersections and level of interaction. The key barriers that complicate effective cooperation have been identified, including the lack of a unified strategy, differing department priorities, limited financial resources, and insufficient coordination of processes.

To assess the current state of HR and marketing interaction in Ukrainian companies, an empirical study in the form of a survey among professionals was conducted. The study covered 30 respondents from various industries (manufacturing, trade, finance, IT, education, etc.) and companies of various sizes, which allowed for a comprehensive analysis of the features of the integration of HR and marketing functions. The main part of the sample was made up of HR managers, recruiters, marketing managers and brand managers, which provided a comprehensive view of the features of the interaction of these departments. The analysis of the obtained data showed that only 26.7 % of companies have an established system of cooperation between these departments, 40 % selectively

use marketing tools for HR purposes, and 33.3 % do not engage in such interaction at all. Respondents confirmed that the main obstacles include discrepancies in strategic priorities between departments, the absence of a unified budget for joint initiatives, and a lack of awareness of the potential benefits of HR and marketing integration.

Based on the findings, specific measures have been proposed to improve the efficiency of HR and marketing collaboration, including the development of a unified communication strategy, the introduction of integrated KPIs, systematization of teamwork, and the creation of joint initiatives for talent attraction and retention. These recommendations are aimed at overcoming existing barriers and ensuring the effective integration of marketing tools into HR strategies. Thus, the study confirms that the effective integration of marketing strategies into HR processes can significantly strengthen companies' positions in the labor market, facilitate the attraction of highly qualified specialists, reduce employee turnover, and enhance corporate culture.

**Keywords:** HR marketing, employer brand, external communications, internal communications, HR specialist, marketer, employee attraction, employee retention, collaboration between departments.

JEL codes: M12, M15, M51

**Постановка проблеми.** Традиційні методи залучення та утримання персоналу поступово втрачають ефективність, що змушує компанії шукати інноваційні рішення. HR-маркетинг поєднує підходи управління персоналом і маркетингові стратегії, створюючи комплексну систему взаємодії з кандидатами та працівниками. Однак на практиці його впровадження залишається епізодичним, а взаємодія HR і маркетингових відділів часто обмежується окремими ініціативами без стратегічної координації.

Ключовою проблемою є відсутність єдиної стратегії, яка б інтегрувала зовнішні та внутрішні комунікації, враховуючи потреби як потенційних кандидатів, так і наявних працівників. Зазвичай ці відділи функціонують автономно, зосереджуючись на власних завданнях. Унаслідок цього маркетингові інструменти недостатньо використовуються у кадровій політиці, а HR-ініціативи можуть мати обмежений вплив на формування іміджу компанії. Відсутність узгоджених дій і спільного бюджету знижує ефективність взаємодії та використання ресурсів.

Вирішення цих питань вимагає комплексного підходу, що передбачає системну співпрацю HR і маркетингу, впровадження узгоджених стратегій та використання сучасних комунікаційних методів для підвищення залученості й утримання персоналу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** HR-брендинг як ключовий чинник привабливості роботодавця та конкурентоспроможності компаній досліджували Герашенко І. М., Александрова Д. В. [1], Левицька І. В., Климчук А. О. [2], які аналізували методи формування позитивного іміджу роботодавця, роль корпоративної культури та вплив брендингу на залучення і мотивацію персоналу. Питання внутрішнього маркетингу розглядали Красовська О. Ю. [3], Крюкова О. М. [4], Решетнікова І. Л. [5] та акцентували увагу на внутрішніх комунікаціях, мотиваційних програмах та механізмах залучення персоналу до корпоративної стратегії. Співпрацю між HR- та маркетинговими відділами та їхню взаємодію задля підвищення ефективності управлінських процесів аналізували Данилюк Н. М. [6], Ковтун Н., Лисак А. [7], Грицишин В. [8], розглядаючи питання інтеграції маркетингових інструментів у HR-процеси, формування спільних стратегій і комунікаційних підходів. Сучасні цифрові технології в HR-маркетингу та їхній потенціал для оптимізації кадрового менеджменту досліджували Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. [9]. Деякі дослідники, зокрема Стреніцерова М. [10], Телнов А. [11], Мазур А. В. [12],

приділяють увагу концепції HR-маркетингу загалом, його впливу на бізнес-результати компанії, визначенню ключових функцій і завдань цього напрямку.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Комплексне використання HR-маркетингових інструментів, узгодженість зовнішніх і внутрішніх комунікацій та їхній вплив на конкурентоспроможність компаній залишаються недостатньо висвітленими. Також мало досліджено взаємодію HR- і маркетингових відділів, зокрема механізми координації, розподіл функцій та ефективність спільних ініціатив. Відсутність єдиної комунікаційної стратегії та чітких критеріїв оцінювання результативності таких ініціатив ускладнює формування цілісного бренду роботодавця. Таким чином, постає необхідність аналізу рівня співпраці HR і маркетингу, визначення ефективних моделей взаємодії та розроблення практичних рекомендацій для усунення бар'єрів та підвищення ефективності HR-маркетингових стратегій.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних засад HR-маркетингу, зокрема його визначення, функцій та ключових інструментів; аналіз особливостей співпраці HR- і маркетингових відділів та їхніх функціональних перетинів; оцінювання рівня інтеграції HR і маркетингу в українських компаніях; виявлення основних бар'єрів у взаємодії двох відділів; розроблення практичних рекомендацій щодо покращення ефективності HR-маркетингових стратегій.

**Методика дослідження.** В дослідженні використано комплексний підхід, а саме: теоретичний аналіз, порівняльний аналіз, систематизацію, узагальнення та емпіричні методи дослідження. Було проведено аналіз наукових джерел, що дозволило виділити ключові концепції HR-маркетингу, визначити його функції, інструменти та основні моделі інтеграції у бізнес-процеси. Для оцінювання рівня співпраці HR і маркетингових відділів у сучасних компаніях здійснено онлайн-опитування серед 30 фахівців, які працюють у сферах HR або маркетингу. Використано методи групування, класифікації та узагальнення для виявлення закономірностей та формулювання практичних рекомендацій. Результати дослідження стали основою для розроблення рекомендацій, спрямованих на покращення взаємодії HR і маркетингових відділів, оптимізацію стратегічних підходів до HR-маркетингу та посилення конкурентних переваг компаній у залученні й утриманні персоналу.

## Результати

### *1. Визначення поняття «HR-маркетинг»*

Сучасні організації постійно зіштовхуються з необхідністю підвищувати ефективність як внутрішніх процесів, так і зовнішнього позиціонування. У цьому контексті відділи управління людськими ресурсами (HR) та маркетингу, які виконують на перший погляд різні функції, можуть мати багато спільних завдань. Зокрема, обидва напрями сприяють залученню та мотивації людей — щоправда, з різних точок зору: HR концентрується на питаннях управління персоналом, його розвитку й формуванні корпоративної культури, а маркетинг орієнтується на зовнішнє просування продуктів чи послуг та взаємодію з партнерами чи клієнтами.

Не так давно з'явилась тенденція до інтеграції цих двох відділів, яка призвела до виникнення нового підходу — HR-маркетингу. Він поєднує в собі маркетингові стратегії з управлінням персоналом, сприяючи створенню привабливого іміджу роботодавця та залученню кваліфікованих кадрів. Враховуючи різноманітність трактувань та підходів до HR-маркетингу, у таблиці 1 представлено декілька визначень цього поняття, що допомагають краще зрозуміти ключові аспекти його застосування в сучасних компаніях.

## ТРАКТУВАННЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «HR-МАРКЕТИНГ»

Автор	Визначення
Кравчук О., Варіс І., Потоскуєва А.	стратегічний підхід до просування роботодавця на ринку праці, тобто передбачає застосування технологій маркетингу для залучення та утримання талановитих працівників.
Телнов А.	діяльність, яку здійснює організація для залучення та утримання найкращих талантів, наприклад, маркетингові можливості працевлаштування, маркетингові навчальні програми для працівників.
Левицька І., Климчук А.	HR-маркетинг передбачає аналіз економічної поведінки співробітників як клієнтів і поведінкових процесів інших учасників ринку праці.
Стреніцерова М.	діяльність, спрямована на цілеспрямоване формування, розвиток і використання людського потенціалу на основі стратегічних намірів і цілей організації відповідно до вже існуючої корпоративної культури.
Команда HURMA.	вивчення запитів та потреб співробітників, збір даних, створення привабливого бренду роботодавця для співробітників, щоб люди хотіли розвиватися та рости всередині компанії.

*Джерело:* складено автором на основі [2; 9; 10;11; 13]

Отже, узагальнюючи наведені визначення, HR-маркетинг можна визначити як стратегічний підхід, що поєднує в собі маркетингові стратегії в площині внутрішнього маркетингу та управління персоналом з метою створення привабливого іміджу роботодавця та залучення кваліфікованих кадрів. Усі визначення підкреслюють важливість використання маркетингових інструментів для залучення та утримання талановитих працівників, включаючи аналіз ринку праці, формування бренду роботодавця, рекрутинг та комунікацію з потенційними і наявними працівниками. При цьому варіації визначень зосереджують увагу на різноманітних аспектах: від аналізу потреб працівників до стратегічного формування людського потенціалу, що дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

## 2. Функції та структурні елементи HR-маркетингу

Згідно з дослідженнями, HR-маркетинг включає три основні функції: інформаційну, аналітичну та комунікативну. Інформаційна функція передбачає збір та аналіз даних про ринок праці, потреби кандидатів та тенденції в галузі, дозволяючи компанії адаптувати свої стратегії залучення персоналу. Аналітична дозволяє обробляти та аналізувати наявну інформацію, а також генерувати нову для ефективного кадрового планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас комунікативна функція полягає у взаємодії з потенційними кандидатами та наявними працівниками, включаючи проведення співбесід, організацію заходів та підтримку зворотного зв'язку [8; 13].

Крім того, у сучасному науковому дискурсі спостерігається тенденція до виокремлення двох основних складових HR-маркетингу: зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Кожен з цих напрямів має свої специфічні особливості та є невід'ємною частиною ефективної взаємодії між HR-фахівцями і маркетологами. Для кращого розуміння відмінностей між цими двома напрямками, а також їхніх функцій і стратегій, наведемо порівняльний аналіз зовнішніх та внутрішніх комунікацій в HR-маркетингу (таблиця 2).

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

Критерій	Зовнішні комунікації	Внутрішні комунікації
Мета	Залучення нових кандидатів та формування позитивного іміджу роботодавця	Підвищення лояльності, мотивації та розвитку поточних працівників
Цільова аудиторія	Потенційні кандидати на вакансії	Поточні працівники компанії
Основні функції	Пошук талантів, формування репутації роботодавця, підвищення зацікавленості до вакансій	Підвищення ефективності роботи персоналу, мотивація до довгострокового працевлаштування
Основні стратегії	Реклама вакансій, брендинг роботодавця, участь у ярмарках вакансій, співпраця з університетами	Розвиток корпоративної культури, програми мотивації, кар'єрний розвиток
Інструменти комунікації	Соціальні мережі, використання job-порталів, рекламні кампанії, ярмарки вакансій, співпраця з ЗВО	Тімбілдинги, тренінги, внутрішні опитування, корпоративні заходи, система зворотного зв'язку
Процеси	Позиціонування компанії як роботодавця, рекрутинг, взаємодія з потенційними кандидатами	Підвищення залученості працівників, управління корпоративною культурою
Фокус	Залучення кандидатів з ринку праці	Створення сприятливого середовища для розвитку працівників
Ключові показники ефективності	Кількість залучених кандидатів, успішність добору персоналу, репутація бренду роботодавця	Рівень задоволеності працівників, плинність персоналу, продуктивність працівників

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 6; 7; 8; 13;14; 15; 16]

Отже, порівняльний аналіз зовнішніх та внутрішніх комунікацій дозволяє виявити основні відмінності та спільні риси в їхньому функціонуванні в межах управління персоналом. Так, зовнішні комунікації відіграють вирішальну роль у залученні нових талантів та формуванні іміджу компанії. Проте, якщо зосереджуватися лише на зовнішніх кандидатах, можна недооцінити внутрішні процеси, зокрема розвиток персоналу та підтримку корпоративної культури. Нестача уваги до мотивації працівників, їхнього професійного розвитку й кар'єрного зростання може призвести до втрати потенціалу наявних працівників, що, зі свого боку, знизить ефективність та сприятиме підвищенню плинності.

Водночас внутрішні комунікації спрямовані на підтримку лояльності та мотивації працівників, що є важливим чинником для стабільності в організації. Але за відсутності належної уваги до залучення нових працівників компанія може зіткнутися з браком свіжих ідей та виснаженням кадрового потенціалу. Без постійного розширення команди внутрішній розвиток не зможе повною мірою задовольнити потреби в інноваціях на мінливому ринку. Тож, дані напрямки є взаємопов'язаними і повинні доповнювати один одного в рамках єдиної HR-маркетингової стратегії.

Наразі в Україні не поширена професія HR-маркетолога, що ускладнює ефективну інтеграцію функцій двох відділів. Натомість для результативної реалізації обох складових можна залучити відділи HR та маркетингу. Їхні спільні зусилля забезпечать цілісне формування образу компанії, зацікавлюючи нових кандидатів і стимулюючи наявних працівників до професійного зростання.

Ефективна співпраця цих відділів потребує чітко визначених зон відповідальності та узгодженої стратегії взаємодії. HR-відділ володіє інформацією про внутрішні потреби персоналу, рівень задоволеності працівників, очікування щодо кар'єрного розвитку та корпоративну культуру. Водночас маркетинговий підрозділ має експертизу у створенні брендovих кампаній, розробленні дієвих комунікаційних стратегій та роботі з зовнішньою аудиторією. Зважаючи на те, що HR прагнуть залучити найкращих спеціалістів і покращити роботу чинних колективів, їхня взаємодія з маркетологами має бути систематичною. Регулярні зустрічі, обговорення результатів кампаній і спільний аналіз зворотного зв'язку від працівників та кандидатів дають змогу оперативно вдосконалювати стратегії. Така координація сприяє більшому охопленню цільової аудиторії, забезпечує гармонійне внутрішнє середовище та підсилює корпоративний бренд. Проте подібна співпраця може зіткнутися з низкою викликів, зумовлених внутрішніми та зовнішніми факторами функціонування компанії. У таблиці 3 узагальнено ключові можливості та ймовірні ризики, що виникають у процесі реалізації комплексних заходів HR і маркетингу.

Таблиця 3

**МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ПІД ЧАС СПІВПРАЦІ ДВОХ ВІДДІЛІВ**

Можливості	Виклики
<b>1. Єдине позиціонування бренду</b> Формування цілісного образу компанії, який приваблює кандидатів і зміцнює репутацію на ринку.	<b>1. Розбіжність у пріоритетах</b> Маркетинг орієнтується на зовнішній бренд, тоді як HR зосереджується на внутрішніх процесах.
<b>2. Посилення внутрішньої культури</b> Завдяки спільним зусиллям створюється атмосфера довіри, яка підвищує залученість і лояльність працівників.	<b>2. Нечіткий розподіл відповідальності</b> Відсутність узгоджених ролей може призвести до дублювання завдань або втрати важливих функцій.
<b>3. Підвищення залученості кандидатів</b> Використання маркетингових методів дозволяє краще розуміти потреби потенційних працівників і відповідати їм.	<b>3. Обмеженість ресурсів</b> Нестача фінансування чи персоналу може обмежувати реалізацію спільних ініціатив.
<b>4. Ефективність витрат</b> Інтегровані кампанії та єдині канали комунікації зменшують фінансові та часові витрати на реалізацію стратегій.	<b>4. Опір змінам</b> У разі трансформацій внутрішніх процесів працівники можуть не одразу сприйняти нові підходи.
<b>5. Оперативна адаптація до ринкових змін</b> Обмін даними між відділами забезпечує швидку реакцію на нові тенденції та запити ринку праці.	<b>5. Брак системної комунікації</b> Якщо не налагоджено регулярний обмін інформацією, ефективність взаємодії значно знижується.

*Джерело:* складено автором на основі [3; 4; 5; 6; 7; 8; 13;14; 15; 16]

З наведеної таблиці видно, що синергія HR і маркетингу може надавати значні переваги: від підвищення привабливості бренду роботодавця до раціональнішого використання ресурсів. Проте одночасно існують і певні ризики, зокрема відсутність узгоджених пріоритетів чи недостатня комунікація між командами.

**3. Дослідження стану комунікацій між HR-та маркетинговими відділами в сучасних українських компаніях**

Частина українських компаній уже використовує потенціал такої взаємодії, розробляючи комплексні програми для поліпшення репутації роботодавця та корпоративної культури. Водночас у багатьох організаціях ці відділи функціонують окремо,

маючи різні пріоритети та не завжди налагоджуючи тісну взаємодію. Аби з'ясувати актуальний стан комунікацій між HR- та маркетинговими відділами в сучасних українських компаніях, було проведено онлайн-опитування серед фахівців обох напрямів.

Дослідження охопило 30 респондентів із різних галузей (виробництво, торгівля, фінанси, IT, освіта тощо) та компаній різного масштабу (від малих до великих підприємств), що дозволило всебічно проаналізувати особливості інтеграції HR- та маркетингових функцій. Основну частину вибірки склали HR-менеджери, рекрутери, маркетингові менеджери та бренд-менеджери, що забезпечило комплексний погляд на особливості взаємодії цих підрозділів.

Тож, дані опитування свідчать, що лише близько 26,7 % організацій регулярно координують зусилля двох відділів, розглядаючи маркетинг не лише як інструмент просування продуктів чи послуг, а й як механізм формування бренду роботодавця. Решта компаній, хоча й усвідомлює цінність такої взаємодії, переважно вдається до неї епізодично (40 % респондентів) — переважно під час великих хвиль рекрутингу або проведення корпоративних заходів. Близько 33,3 % опитаних зізналися, що в їхніх компаніях HR і маркетинг практично не перетинаються або роблять це мінімально.



Рисунок 1. Частота взаємодії відділів у компанії, де працюють респонденти

*Джерело:* побудовано автором на основі проведеного опитування

Майже всі учасники дослідження наголосили на активному використанні зовнішніх майданчиків (соцмережі, job-портали, професійні заходи) для презентації компанії перед потенційними кандидатами. Зокрема, 66,7 % респондентів надають перевагу публікаціям на зовнішніх ресурсах, водночас 53,3 % також організують публічні події (ярмарки вакансій, галузеві конференції) чи підтримують внутрішні портали для комунікацій. Дещо рідше згадують сайти для пошуку роботи (46,7 %) та корпоративні заходи, як-от тимблдинги або навчальні заходи (43,3 %). Водночас 36,7 % учасників виокремили відеоформат як перспективний спосіб розповідати про корпоративні цінності й будувати діалог з працівниками.

Цікаво, що коли респондентів просили визначити головні завдання, для яких відділи HR і маркетингу об'єднують зусилля, 80 % згадали про формування бренду роботодавця. Разом з тим, у 50 % компаній ключовим орієнтиром є підтримка корпоративної культури, а близько 40 % зосереджуються на залученні кандидатів. Утримання вже наявних працівників згадувалося помітно рідше

(20 %), що може свідчити про переважну орієнтацію організацій на зовнішній образ свого HR-бренду.



Рисунок 2. Основні цілі взаємодії двох відділів

*Джерело:* побудовано автором на основі проведеного опитування

Така тенденція підкреслює потребу в системнішому впровадженні маркетингових методів і всередині компанії: саме комплексний підхід, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні комунікації, здатен найкраще розкрити потенціал співпраці двох відділів.

Разом з цим, у більшості опитаних компаній визнають важливість такої колаборації для стратегічного розвитку: майже половина респондентів (46,7 %) оцінила її як «важливу», а ще 36 % — як «дуже важливу». Лише 10 % дослідників зауважили, що їм важко визначити ступінь значущості, водночас 6,7 % вважають, що співпраця HR і маркетингу має «малозначущий» характер. Ці результати підтверджують: попри доволі різну глибину взаємодії, більшість компаній усвідомлює її потенційні переваги.

Щодо пріоритетності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, переважна більшість (76,7 %) наголосила, що обидва напрями однаково важливі для досягнення успіху. Водночас 13,3 % віддають перевагу зовнішнім інструментам (брендинг роботодавця, залучення кандидатів), а 10 % концентруються здебільшого на внутрішніх процесах (розвиток корпоративної культури, утримання персоналу). Така орієнтація на комплексний підхід узгоджується з попереднім висновком про потребу поєднувати маркетингові та HR-ініціативи як назовні, так і всередині компанії.

Серед конкретних переваг співпраці респонденти найчастіше називали підвищення впізнаваності бренду роботодавця (86,7 %) та зростання лояльності кандидатів (70 %). Дещо менше (близько 60 %) згадують, що узгоджена діяльність HR і маркетингу покращує внутрішню комунікацію й збільшує залученість вже наявних працівників. Тобто компанії бачать у такому об'єднанні не лише інструмент для пошуку нових талантів, а й спосіб підтримати мотивацію й активну участь команди в корпоративному житті.

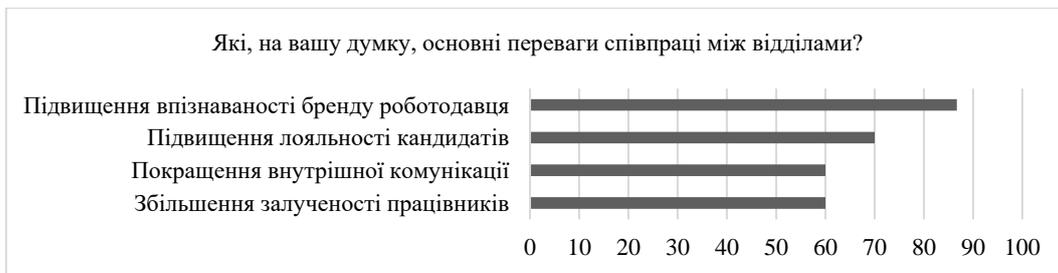


Рисунок 3. Основні переваги співпраці на думку респондентів

*Джерело:* побудовано автором на основі проведеного опитування

Водночас більшість компаній виділяють різні пріоритети відділів (70 %) як головний виклик на шляху до ефективної співпраці. Приблизно 43,3 % наголошують на відсутності належної комунікації, а 36,7 % — на обмежених фінансових ресурсах і нестачі спільних цілей. Подібні бар'єри нерідко перешкоджають реалізації довгострокових ідей, оскільки маркетинг і HR змушені конкурувати за бюджети або ж не мають єдиної стратегії.

Щодо планів на майбутнє, 30 % респондентів стверджують, що вже зосереджуються на обох напрямках комунікацій, намагаючись комплексно підходити до формування й зовнішнього, і внутрішнього іміджу роботодавця. Понад чверть (26,7 %) залишають це питання «на майбутнє», залежно від доступних ресурсів і пріоритетів менеджменту, а ще 13,3 % налаштовані передусім покращити внутрішні аспекти взаємодії. Утім, приблизно стільки ж учасників (13,3 %) визнає, що не може безпосередньо впливати на рішення про поглиблення співпраці двох відділів. Лише 3,3 % не планують жодних змін, вважаючи, що існуюча модель задовольняє поточні потреби компанії.

Таким чином, загальна картина свідчить про суттєву зацікавленість ринку у поєднанні HR- і маркетингових функцій, хоча низка перешкод поки що стримує реалізацію повного потенціалу такої синергії. Зокрема, нестача усвідомлення важливості співпраці на рівні топменеджменту обумовлює ситуацію, коли обидва відділи працюють автономно й мають різні пріоритети. Нижче запропоновано рекомендації, які можуть стати основою для спільної діяльності HR, маркетингу та керівництва компанії.

1. *Формування спільного бачення та підтримка керівництва.* Успішна інтеграція HR-маркетингу потребує схвалення топменеджменту. Важливо підготувати узгоджений документ, що обґрунтовує потребу у співпраці, очікувані переваги (бренд роботодавця, зниження плинності, конкурентоспроможність) і ризики у випадку її відсутності. Представлення цього підходу керівництву сприятиме його підтримці та забезпеченню відповідних ресурсів.

2. *Розроблення єдиної комунікаційної стратегії.* Для ефективної взаємодії HR і маркетинг мають інтегрувати внутрішні та зовнішні комунікації, що передбачає узгоджений план заходів (ярмарки вакансій, корпоративні події, іміджеві кампанії), стандартизовані ключові меседжі та чіткий розподіл відповідальності між відділами.

3. *Регулярний діалог та координація діяльності.* Систематичні зустрічі представників обох відділів дозволять узгоджувати пріоритети, аналізувати ефективність

реалізованих заходів та адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку праці. Участь керівництва сприятиме оперативному вирішенню організаційних питань.

4. *Оптимізація бюджетного планування.* Запровадження спільного бюджету для HR- та маркетингових ініціатив дозволить уникнути дублювання витрат, ефективно розподілити фінансові ресурси та забезпечити комплексний підхід до формування бренду роботодавця.

5. *Визначення інтегрованих KPI та механізму оцінювання ефективності.* Для оцінювання результативності співпраці необхідно впровадити комплексні показники ефективності (швидкість закриття вакансій, рівень залученості персоналу, якість найму тощо). Регулярний моніторинг дозволить своєчасно коригувати стратегію та адаптувати її до нових викликів.

Впровадження запропонованих заходів дозволить HR і маркетингу ефективно об'єднати зусилля, сприяючи узгодженій взаємодії, підвищенню ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій та формуванню цілісного бренду роботодавця. В результаті компанія отримає стійку конкурентну перевагу на ринку праці, посилить свою привабливість для фахівців та забезпечить стабільність і ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Таким чином, інтеграція HR і маркетингу дозволить максимально використати їхній потенціал, забезпечуючи довгостроковий розвиток компанії та її адаптивність до змін у динамічному ринковому середовищі.

**Дискусія.** Маркетингові методи можуть бути ефективно використані у процесі взаємодії з HR. Створюючи унікальний і привабливий бренд, компанії можуть привернути увагу потенційних працівників, які відповідають їхній культурі та цінностям. Щоб уникнути високих витрат, пов'язаних із неефективним HR-менеджментом, дуже важливо узгоджувати HR-процеси з маркетинговою стратегією та планом компанії.

Відносини між маркетингом і HR повинні бути динамічними, адаптуватися до вимог цифрового середовища та нових способів залучення кваліфікованих працівників. Використання CRM-систем може покращити співпрацю між відділами маркетингу та HR. Зберігаючи взаємодію між клієнтами та співробітниками, спрощуються процеси прийняття рішень на основі отриманих даних і забезпечується узгоджений підхід до залучення клієнтів і співробітників.

Зміни у бізнес-середовищі мають бути враховані насамперед у маркетинговій діяльності підприємства, і в свою чергу впливатимуть на процеси прийняття рішень в HR.

**Висновки і перспективи подальших наукових досліджень.** Дослідження підтвердило значущість інтеграції HR і маркетингових функцій для формування сильного бренду роботодавця, зниження плинності кадрів і підвищення конкурентоспроможності компаній. Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі взаємодії цих відділів в українських компаніях та розробленні практичних рекомендацій для усунення існуючих бар'єрів. Теоретична і практична цінність дослідження визначається можливістю його використання як основи для подальших наукових розробок, а також як інструменту для впровадження стратегічного HR-маркетингу в компаніях різного масштабу. Соціально-економічний ефект реалізації запропонованих рекомендацій виражається у підвищенні залученості персоналу, зменшенні плинності кадрів та покращенні позиціонування компаній на ринку праці. Подальші дослідження можуть зосередитися на вивченні ефективності HR-маркетингових інструментів, ролі цифрових технологій у цьому процесі, а також на розробленні

методів оцінювання результативності спільних ініціатив HR і маркетингу з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей українського ринку.

### Література

1. Герашенко І. М., Александрова Д. В. HR-брендинг як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XV міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 13 лист. 2020 р.* Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. С. 94–98. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24867>
2. Левицька І. В., Климчук А. О. Відносини між HR-маркетингом і HR-брендингом в управлінні організацією. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2020. № 4 (48). С. 114–120. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/1783>
3. Красовська О. Ю. Комплекс внутрішнього маркетингу як нового інструменту управління персоналом для підприємств сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. — URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.93>
4. Крюкова О. М. Концептуальні засади внутрішнього маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 46–52. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/46.pdf)
5. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45–55. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015\\_1\\_45\\_55\\_0.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_45_55_0.pdf)
6. Данилюк Н. М. Використання маркетингових засобів в HR-менеджменті підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 25(53). С. 18–25. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8701/1/5.pdf>
7. Ковтун Н., Лисак А. Інструменти формування HR-бренду. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії*. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/6588/1/43.pdf>
8. Грицишин В. HR-маркетинг як інструмент управління персоналом. *Фінансово-економічні механізми сталого розвитку національної економіки*. 2021. С. 176–178. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36362/2/FMZKPNES\\_2021\\_Hrytsyshyn\\_V-Hr\\_marketing\\_as\\_a\\_tool\\_176-178.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36362/2/FMZKPNES_2021_Hrytsyshyn_V-Hr_marketing_as_a_tool_176-178.pdf)
9. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f14ceff4-12e4-448a-b216-bf56db7a1ecd/content>
10. Strenitzerová M. HR Marketing in Terms of HR Managers and Employees — Application E-Marketing Tools. *International Scientific Conference on Marketing Identity 2016: Brands We Love*. 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/327622789\\_HR\\_MARKETING\\_IN\\_TERMS\\_OF\\_HR\\_MANAGERS\\_AND\\_EMPLOYEES\\_-\\_APPLICATION\\_E-MARKETING\\_TOOLS](https://www.researchgate.net/publication/327622789_HR_MARKETING_IN_TERMS_OF_HR_MANAGERS_AND_EMPLOYEES_-_APPLICATION_E-MARKETING_TOOLS)
11. Telnov A. The concept of marketing management as a business philosophy on the basis of HR-marketing. *Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems. ISMA University of Applied Sciences, Latvia*, 2023. 149–160. URL: <https://suem.edu.ua/storage/doc/mizhnarodna-spivprasya/georgia-2023.pdf#page=149>
12. Мазур А. В. HR-маркетинг як інструмент розвитку сучасного підприємства. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту*. 2023. Вип. 17. С. 242–248. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb17\\_172.pdf#page=242](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb17_172.pdf#page=242)
13. HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен? *Hurma.work*. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-ta-navishho-vin-potriben/>
14. Ус М. Еволюція HR-маркетингу та його сучасні інструменти. *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей I*

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24–25 жовтня 2024 р. Хмельницький: ХНУ, 2024. С. 388–393. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34887>

15. HR Marketing: A Guide For Attracting Best Talents. *CuteHR*. URL: <https://www.cutehr.io/hr-marketing/>

16. What Exactly is HR Marketing? *Hello Darwin*. URL: <https://hellodarwin.com/blog/fundamentals-of-hr-marketing>

## References

1. Herashchenko, I. M., & Aleksandrova, D. V. (2020). HR branding as a basis for ensuring personnel competitiveness in enterprises. *Competitiveness and Innovations: Problems of Science and Practice: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Internet Conference*, November 13, 2020. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 94–98. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24867> [In Ukrainian]

2. Levytska, I. V., & Klymchuk, A. O. (2020). The relationship between HR marketing and HR branding in organization management. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*, (48), 114–120. <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/1783>

3. Krasovska, O. Y. (2021). Internal marketing complex as a new personnel management tool for service enterprises. *Effective Economy*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.93> [In Ukrainian]

4. Kryukova, O. M. (2017). Conceptual principles of internal marketing. *Economy and Society*, (12), 46–52. [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/46.pdf) [In Ukrainian]

5. Reshetnikova, I. L. (2015). Internal marketing in the enterprise marketing system. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 45–55. [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015\\_1\\_45\\_55\\_0.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_45_55_0.pdf) [In Ukrainian]

6. Danyliuk, N. M. (2022). The use of marketing tools in HR management of enterprises. *Scientific Notes of the National University «Ostroh Academy.» Series «Economics»*, (25)(53), 18–25. <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8701/1/5.pdf> [In Ukrainian]

7. Kovtun, N., & Lysak, A. (n.d.). Tools for HR brand formation. *Problems and Prospects of Modern Science Development in European and Asian Countries*. <https://eprints.cdu.edu.ua/6588/1/43.pdf> [In Ukrainian]

8. Hrytsyshyn, V. (2021). HR marketing as a personnel management tool. *Financial and Economic Mechanisms of Sustainable Development of the National Economy*, 176–178. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36362/2/FMZKPNES\\_2021\\_Hrytsyshyn\\_V-Hr\\_marketing\\_as\\_a\\_tool\\_176-178.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36362/2/FMZKPNES_2021_Hrytsyshyn_V-Hr_marketing_as_a_tool_176-178.pdf) [In Ukrainian]

9. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Potoskueva, A. D. (2023). Digital technologies in HR marketing. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (9). <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f14ceff4-12e4-448a-b216-bf56db7a1ecd/content> [In Ukrainian]

10. Strenitzzerová, M. (2016). HR marketing in terms of HR managers and employees — Application of E-Marketing Tools. *International Scientific Conference on Marketing Identity 2016: Brands We Love*. [https://www.researchgate.net/publication/327622789\\_HR\\_MARKETING\\_IN\\_TERMS\\_OF\\_HR\\_MANAGERS\\_AND\\_EMPLOYEES\\_-\\_APPLICATION\\_E-MARKETING\\_TOOLS](https://www.researchgate.net/publication/327622789_HR_MARKETING_IN_TERMS_OF_HR_MANAGERS_AND_EMPLOYEES_-_APPLICATION_E-MARKETING_TOOLS)

11. Telnov, A. (2023). The concept of marketing management as a business philosophy on the basis of HR marketing. *Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems. ISMA University of Applied Sciences, Latvia*, 149–160. <https://suem.edu.ua/storage/doc/mizhnarodna-spivpracya/georgia-2023.pdf#page=149>

12. Mazur, A. V. (2023). HR marketing as a tool for the development of a modern enterprise. *Bulletin of the Vinnytsia Trade and Economic Institute*, (17), 242–248. [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb17\\_172.pdf#page=242](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb17_172.pdf#page=242) [In Ukrainian]

13. HR Marketing: What It Is and Why It Is Needed? (2023). Hurma.work. <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/> [In Ukrainian]
14. Us, M. (2024). Evolution of HR marketing and its modern tools. Revolution of Creative Industries: How Marketing and Management Create the Future: Abstracts of the I International Scientific and Practical Internet Conference, October 24–25, 2024, Khmelnytskyi, 388–393. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34887> [In Ukrainian].
15. HR Marketing: A Guide for Attracting the Best Talents. (n.d.). CuteHR. <https://www.cutehr.io/hr-marketing/>
16. What Exactly is HR Marketing? (n.d.). Hello Darwin. <https://hellodarwin.com/blog/fundamentals-of-hr-marketing>

DOI 10.33111/vz\_kneu.39.25.02.10.068.074  
УДК 338.43:631.11:658.5

**Аксенко Павло Андрійович**,  
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-1184-5554  
e-mail: aquasplash.kh@gmail.com

## ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ АГРОФОРМУВАНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

**Aksenko Pavlo Andriyovych**,  
a candidate for higher education with the degree of Doctor of Philosophy  
State Biotechnological University  
ORCID ID: 0000-0003-1184-5554  
e-mail: aquasplash.kh@gmail.com

## MAIN COMPONENTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL FORMATIONS IN CONDITIONS OF MARKET UNCERTAINTY

**Анотація.** У статті проведено всебічний аналіз організаційно-економічного механізму розвитку агроформувань в умовах динамічних змін глобального ринку та нестабільності ресурсного забезпечення. Висвітлено ключові аспекти стратегічного управління, що сприяють забезпеченню фінансової стабільності, конкурентоспроможності та екологічної відповідальності аграрних підприємств. Особливу увагу приділено аналізу сучасних викликів, які впливають на функціонування агроформувань, а також перспективам їх адаптації до змін економічного середовища. Розглянуто інноваційні підходи до розвитку аграрного сектору, що передбачають впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління та використання великих даних для прогнозування ринкових тенденцій. Проаналізовано роль фінансових механізмів, зокрема довгострокового кредитування, страхування ризиків, державної підтримки та міжнародних інвестицій у формуванні стійких моделей господарювання. Запропоновано комплексні заходи щодо стимулювання кооперативного руху, розвитку вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємств, а також створення ефективних логістичних систем, що сприяють оптимізації витрат і збільшенню рентабельності виробництва. У дослідженні також приділено увагу питанням екологічної безпеки аграрного сектору, включаючи використання відновлюваних джерел енергії, ефективне водозбереження, оптимізацію управління відходами та впровадження принципів циркулярної економіки. Визначено необхідність розширення екологічної сертифікації