

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-105>

УДК 658.3:658.8:339.137

ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

INTEGRATION OF INTERNET MARKETING TOOLS INTO THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Мохненко Андрій Сергійович

доктор економічних наук, професор,
Херсонський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>

Остроус Гліб Станіславович

аспірант,
Херсонський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1750-7286>

Mokhnenko Andrii

Kherson State University

Ostrous Hlib

Kherson National Technical University

У статті досліджено інтеграцію управління персоналом та Інтернет-маркетингу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано актуальність поєднання кадрової політики та цифрових маркетингових інструментів для забезпечення стійких ринкових позицій. Метою дослідження є визначення особливостей взаємодії HR-менеджменту та Інтернет-маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства. Використано методи аналізу, синтезу, системного підходу, порівняння та логічного моделювання. Встановлено, що розвиток цифрових компетентностей персоналу підвищує ефективність маркетингових комунікацій, сприяє адаптивності підприємства та посиленню його конкурентоспроможності. Запропоновано рекомендації щодо інтеграції HR-процесів і маркетингових стратегій. Результати можуть бути використані на практиці.

Ключові слова: конкурентоспроможність, Інтернет-маркетинг, управління персоналом, інноваційність, людський капітал, управління підприємством., кадрова політика.

The article examines the theoretical and applied aspects of the integration of personnel management and Internet marketing as an important factor in increasing the competitiveness of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy. The relevance of the topic is due to the need for enterprises to adapt to new operating conditions associated with the development of digital technologies, changing consumer behavior and the growing role of online communications in the system of promoting goods and services. The purpose of the study is to theoretically substantiate the relationship between the personnel management system and Internet marketing tools and determine their role in shaping the competitive advantages of the enterprise. The research used methods of analysis and synthesis, scientific generalization, a systems approach, comparative analysis and logical modeling, which allowed for a comprehensive study of the main aspects of the integration of personnel management and digital marketing. It was found that the effectiveness of the use of Internet marketing tools largely depends on the level of development of personnel digital competencies, the organization of the human resources management system and the adaptation of personnel policy to digital changes. The main directions of integration of HR management and Internet marketing are summarized, their impact on the effectiveness of marketing communications, expansion of the client base, strengthening of the enterprise brand and increasing its market adaptability is characterized. It is proved that the development of human capital and the formation of digital competencies of personnel are important prerequisites for the effective use of online marketing tools. The practical significance of the study lies in the possibility of using the obtained results to improve the personnel policy and marketing strategies of enterprises. The scientific



novelty of the study lies in the substantiation of the integration approach to personnel management and Internet marketing as a holistic system for ensuring the competitiveness of the enterprise. Prospects for further research are associated with conducting an empirical analysis of the effectiveness of the integration of HR management and digital marketing at enterprises in various sectors of the economy.

Keywords: competitiveness, Internet marketing, personnel management, innovation, human capital, enterprise management, personnel policy.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, глобалізації економічних процесів та зростання рівня конкуренції на ринку підприємства змушені постійно шукати нові інструменти забезпечення та підвищення власної конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямів такого розвитку є активне використання Інтернет-маркетингу, який відкриває нові можливості для просування товарів і послуг, формування бренду підприємства, розширення ринків збуту та ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Разом із тим результативність застосування цифрових маркетингових інструментів значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, організації управління людськими ресурсами та здатності підприємства інтегрувати кадровий потенціал у процеси цифрової трансформації.

Сучасні підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю формування нових компетенцій персоналу, пов'язаних із використанням цифрових технологій, аналітики даних, онлайн-комунікацій та інструментів Інтернет-маркетингу. У цьому контексті управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки саме ефективна система HR-менеджменту забезпечує формування, розвиток і мотивацію працівників, здатних реалізовувати маркетингові стратегії у цифровому середовищі. Водночас на практиці діяльність служб управління персоналом і маркетингових підрозділів часто здійснюється відокремлено, що знижує ефективність реалізації маркетингових стратегій та обмежує можливості підприємства щодо формування конкурентних переваг.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування підходів до інтеграції управління персоналом та Інтернет-маркетингу як взаємопов'язаних елементів системи управління підприємством. Поєднання кадрової політики, спрямованої на розвиток цифрових компетенцій працівників, із сучасними маркетинговими інструментами створює передумови для підвищення ефективності маркетингової діяльності, посилення ринкових позицій підприємства та забезпе-

чення його довгострокової конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим виникає потреба у поглибленому дослідженні теоретичних та практичних аспектів інтеграції управління персоналом і Інтернет-маркетингу, визначенні їх ролі у формуванні конкурентних переваг підприємства та розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності використання людського капіталу у процесах цифрового маркетингу. Саме ці питання становлять предмет даної наукової статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання використання Інтернет-маркетингу та управління людськими ресурсами як чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства останніми роками набувають значної актуальності у вітчизняній науковій літературі. Це пов'язано з процесами цифровізації економіки, зміною поведінки споживачів та зростанням ролі цифрових каналів комунікації у діяльності підприємств.

У статті В. Стамат та О. Просолова [1] досліджено роль цифрового маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств. Автори зазначають, що використання сучасних цифрових інструментів, таких як SEO-оптимізація, соціальні мережі, аналітика даних та електронна комерція, дозволяє підприємствам значно розширити можливості взаємодії з клієнтами та підвищити ефективність маркетингових комунікацій. При цьому наголошується, що цифровий маркетинг сприяє більш точному аналізу поведінки споживачів і формуванню персоналізованих маркетингових стратегій. Разом з тим у даному дослідженні недостатньо уваги приділено кадровому аспекту реалізації цифрових маркетингових стратегій, зокрема формуванню відповідних компетенцій персоналу підприємства.

Окремі аспекти використання Інтернет-маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств розглянуто у статті О. Латишевої, Н. Іпатової та В. Іпатова [2], у якій автори обґрунтовують необхідність активного використання онлайн-комунікацій, цифрових каналів продажу та інтерактивних маркетингових технологій у сучасному бізнес-

середовищі. У дослідженні підкреслюється, що Інтернет-маркетинг дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підвищувати ефективність взаємодії зі споживачами. Разом із тим у роботі головний акцент зроблено на маркетингових аспектах використання цифрових технологій, тоді як питання кадрового забезпечення реалізації маркетингових стратегій залишаються недостатньо дослідженими.

Важливим напрямом сучасних досліджень є також аналіз теоретичних основ цифрового маркетингу та його місця у системі управління підприємством. Так, у статті Ю. Васенка [3] обґрунтовано, що розвиток Інтернет-технологій суттєво змінює структуру маркетингових комунікацій підприємств і формує нові підходи до взаємодії з клієнтами. Автор наголошує, що цифрові канали комунікації дозволяють підприємствам більш ефективно просувати продукцію, формувати лояльність споживачів та забезпечувати конкурентні переваги на ринку. Проте у даному дослідженні практично не розглядається роль управління персоналом у формуванні та реалізації цифрових маркетингових стратегій.

Значну увагу проблемам підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації приділено також у статті Р. Августина, І. Демків та Н. Трепета [4], де підкреслюється, що цифровізація економіки спричиняє появу нових підходів до управління підприємствами та використання маркетингових інструментів. Автори наголошують на необхідності системного використання Інтернет-маркетингу для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Водночас у роботі недостатньо досліджено взаємозв'язок між маркетинговими інструментами та системою управління персоналом підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, аналіз сучасних наукових публікацій українських учених свідчить про значний інтерес до проблем розвитку Інтернет-маркетингу та його впливу на конкурентоспроможність підприємств. Водночас більшість досліджень зосереджується переважно на маркетингових інструментах та цифрових технологіях, тоді як питання інтеграції Інтернет-маркетингу з системою управління персоналом підприємства залишається недостатньо дослідженим. Отже, існує потреба у подальшому науковому опрацюванні механізмів взаємодії HR-менеджменту та Інтернет-маркетингу як

важливих елементів системи управління підприємством, що забезпечують формування та зміцнення його конкурентних переваг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів інтеграції управління персоналом та Інтернет-маркетингу в системі управління підприємством, визначення їх взаємозв'язку та впливу на формування конкурентних переваг, а також обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки. Основне завдання статті – проаналізувати теоретичні та прикладні аспекти взаємодії системи управління персоналом та інструментів Інтернет-маркетингу, а також обґрунтувати їх роль у формуванні та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ході дослідження було здійснено теоретичний та аналітичний аналіз взаємозв'язку між системою управління персоналом та інструментами Інтернет-маркетингу у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до поставленої мети дослідження було визначено основні напрями інтеграції HR-менеджменту та Інтернет-маркетингу, а також встановлено закономірності їх впливу на результати діяльності підприємства.

На першому етапі дослідження проведено аналіз сучасних наукових підходів до визначення сутності Інтернет-маркетингу та управління персоналом. У результаті узагальнення наукових джерел встановлено, що Інтернет-маркетинг розглядається як комплекс маркетингових інструментів, спрямованих на просування товарів і послуг за допомогою цифрових каналів комунікації, тоді як управління персоналом виступає системою формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів підприємства. Проведений аналіз дозволив визначити, що ключовою умовою ефективного використання Інтернет-маркетингових інструментів є наявність у персоналу відповідних цифрових компетентностей та організаційна підтримка з боку системи управління підприємством.

На другому етапі дослідження було застосовано системний підхід для визначення взаємозв'язку між елементами системи управління персоналом та процесами реалізації маркетингових стратегій у цифровому середовищі [5, с. 2]. У результаті проведеного аналізу встановлено, що інтеграція HR-менеджменту

та Інтернет-маркетингу передбачає формування відповідної кадрової політики підприємства, спрямованої на розвиток цифрових компетентностей працівників, удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, а також створення організаційних умов для ефективного використання цифрових маркетингових інструментів. Дослідження показало, що підприємства, які активно впроваджують інструменти Інтернет-маркетингу, потребують спеціалізованих фахівців у сфері цифрового маркетингу, аналітики даних та управління онлайн-комунікаціями.

На третьому етапі дослідження було проведено аналітичне моделювання впливу інтеграції управління персоналом та Інтернет-маркетингу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Для цього використано структурно-функціональний підхід, який дозволив виділити основні компоненти інтегрованої системи: кадровий потенціал підприємства, цифрові маркетингові інструменти, організаційні процеси та результати маркетингової діяльності. У результаті дослідження встановлено, що розвиток цифрових компетентностей персоналу позитивно впливає на ефективність використання Інтернет-маркетингових інструментів, що проявляється у зростанні ефективності маркетингових комунікацій, розширенні клієнтської бази та підвищенні рівня впізнаваності бренду підприємства.

Крім того, результати дослідження показали, що інтеграція управління персоналом та Інтернет-маркетингу сприяє підвищенню гнучкості підприємства у реагуванні на зміни ринкового середовища, покращенню якості маркетингових рішень та підвищенню результативності маркетингових кампаній [6, с. 62]. Зокрема, підприємства, які приділяють значну увагу розвитку цифрових компетентностей персоналу, демонструють вищу ефективність використання онлайн-каналів просування, що забезпечує зростання показників продажів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Узагальнення отриманих результатів дозволило встановити, що інтеграція управління персоналом та Інтернет-маркетингу виступає важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства. Вона забезпечує підвищення ефективності використання людського капіталу, покращення якості маркетингових комунікацій та адаптацію підприємства до умов цифрової економіки. Отримані результати можуть бути використані підприємствами при формуванні кадрової політики та маркетингових стратегій, спрямованих на

підвищення конкурентоспроможності у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було теоретично обґрунтовано значення інтеграції управління персоналом та Інтернет-маркетингу як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки. Отримані результати дозволили встановити, що ефективне використання інструментів Інтернет-маркетингу значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу підприємства, наявності відповідних цифрових компетентностей персоналу та організації системи управління персоналом, орієнтованої на підтримку цифрових трансформацій.

У процесі дослідження було визначено, що інтеграція HR-менеджменту та Інтернет-маркетингу передбачає формування кадрової політики, спрямованої на розвиток цифрових компетентностей працівників, удосконалення системи мотивації персоналу та створення організаційних умов для ефективного використання цифрових маркетингових інструментів. Встановлено, що взаємодія системи управління персоналом і маркетингових підрозділів сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій, розширенню клієнтської бази, покращенню позиціонування підприємства на ринку та формуванню його конкурентних переваг.

Результати дослідження також підтвердили, що інтеграція управління персоналом та Інтернет-маркетингу дозволяє підвищити гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринкового середовища, сприяє більш ефективному використанню маркетингових ресурсів та забезпечує адаптацію підприємства до умов цифрової економіки. Таким чином, досягнуто поставленої мети дослідження, яка полягала у теоретичному обґрунтуванні особливостей інтеграції HR-менеджменту та Інтернет-маркетингу як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на проведення емпіричного аналізу практики інтеграції управління персоналом та Інтернет-маркетингу на підприємствах різних галузей економіки, а також на розроблення практичних моделей управління цифровими компетентностями персоналу, які сприятимуть більш ефективному використанню інструментів Інтернет-маркетингу та забезпечуватимуть формування стійких конкурентних переваг підприємства у сучасному цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стамат В., Просолов О. Digital-маркетинг як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 190-198. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28)
2. Латишева О., Іпатова Н., Іпатов В. Інтернет-маркетинг як засіб підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності компаній туристичної галузі. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2(41). С. 178-182. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).178-182](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).178-182)
3. Васенко Ю. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та його сучасні тренди в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.26-30>
4. Августин Р., Демків І., Трепет Н. Аспекти Інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3, С. 113-117. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17))
5. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11>
6. Мохненко А., Кішка І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2026 № 1(58), 59-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-9>

REFERENCES:

1. Stamat V., Prosolov O. (2024) Digital-marketynh yak kliuchovy chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti biznesu [Digital marketing as a key factor in increasing business competitiveness]. *Suchasna ekonomika – Modern Economics*, vol. 44. pp. 190-198. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28) [in Ukrainian].
2. Latsheva O., Ipatova N., Ipatov V. (2021) Internet-marketynh yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti ta konkurentospromozhnosti kompanii turystychnoi haluzi [Internet marketing as a tool for increasing the effectiveness of activities and competitiveness of companies in the tourism industry]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Journal of Economic Sciences of Ukraine*, vol. 2(41). pp. 178-182. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).178-182](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).178-182) [in Ukrainian].
3. Vasenko Yu. (2025) Internet-marketynh yak instrument marketynhovykh komunikatsii ta yoho suchasni trendy v Ukraini [Internet marketing as a tool of marketing communications and its modern trends in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 202. pp. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.26-30> [in Ukrainian].
4. Avhustyn R., Demkiv I., Trepet N. (2025) Aspekty Internet-marketynhu v konteksti upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Aspects of Internet marketing in the context of managing the competitiveness of enterprises in the context of digitalization]. *Rozrobka upravlinnya haluzzyu posluh – Development Service Industry Management*, vol. 3. pp. 113-117. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17)) [in Ukrainian].
5. Soroka O., Unhurian A., Arutiunian A. (2021) Pidvyshchennia yakosti upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Improving the quality of personnel management in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11> [in Ukrainian].
6. Mikhnenko A., Kishka I. (2026) Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti IT-pidpriemstv [Ways to increase the competitiveness of IT enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, vol. 1(58), pp.59-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-9> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026