

УДК 339.1:338.1

Бахчиванжи Людмила Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет,
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Bakhchivanzhi Liudmila

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Marketing, Entrepreneurship and Trade Department
Odesa National University of Technologies,
Associate Professor of the Management Department
Odesa State Agrarian University
ORCID: 0000-0001-8381-9684*

Морозов Дмитро Петрович

*аспірант кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету*

Morozov Dmytro

*Postgraduate Student of the Department of Management
Odesa State Agrarian University
ORCID: 0009-0005-5613-8310*

Біднарик Олена Анатоліївна

*здобувач другого (магістерського) рівня спеціальності менеджмент
Одеського державного аграрного університету*

Bidnaryk Olena

*Applicant for the Master's Level of Education of the Management Specialty
Odesa State Agrarian University*

Хатін Роман Борисович

*здобувач другого (магістерського) рівня спеціальності менеджмент
Одеського державного аграрного університету*

Khatin Roman

*Applicant for the Master's Level of Education of the Management Specialty
Odesa State Agrarian University*

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА
ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОДІЇ
PERSONNEL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
ON THE BASIS OF INTERACTIONAL MARKETING**

***Анотація.** Вступ. Сучасна кадрова криза, що охопила майже всі сфери національної економіки країни, з особливою гостротою проявляється в аграрному секторі. Аграрні підприємства, особливо в умовах воєнного стану відчують гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, що змушує залучати до виконання важливих і складних робіт на виконанні агротехнологічних операцій керівників підприємства і структурних підрозділів, а іноді самі засновники і власники аграрного бізнесу, члени їх сімей залучаються до робіт, які з огляду на особливості сільськогосподарського виробництва не можуть бути відкладені чи зупинені. Безумовно, це позначається на якості робіт та кінцевих результатах діяльності суб'єктів підприємництва, що змушує управлінців вести пошук нових підходів до управління персоналом, особливо стосовно найму і утримання кадрів вищої кваліфікації. Особливої уваги привертають сучасні концепції управління на засадах маркетингу, що в умовах ринку і економічної нестабільності не мають альтернативи.*

Мета. Метою дослідження є обґрунтування впровадження концепції маркетингу взаємодії в практику управління персоналом аграрних підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження послужила аналітика щодо кількості суб'єктів аграрного підприємництва, фінансових результатів їх діяльності, витрат на оплату праці персоналу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні загальнонаукові та економічні методи: теоретичного узагальнення, факторного аналізу, дослідження рядів динаміки, логічно – абстрактний для обґрунтування висновків.

Результати. У науковій статті досліджено динаміку кількості суб'єктів підприємництва на засадах фермерства і сільськогосподарської кооперації, окреслено види та характер взаємодії аграрних підприємств з суб'єктами зовнішнього середовища і у внутрішньому середовищі. Здійснено факторний аналіз впливу витрат на оплату праці персоналу фермерського господарства та ефективності цих витрат на результати діяльності підприємства: чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток. Обґрунтовано необхідність впровадження концепції маркетингу взаємовідносин в систему управління персоналом фермерського господарства та сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях передбачається акцентувати увагу на розробці науково-методичного супроводу імплементації внутрішнього маркетингу взаємовідносин в практику управління персоналом підприємств сільської кооперації з метою відродження і посилення привабливості цієї організаційно-правової форми господарювання в аграрному секторі з урахуванням передового світового досвіду розвитку і ролі сільських кооперативів у формуванні продовольчої безпеки.

Ключові слова: фермерське господарство, сільськогосподарський виробничий кооператив, персонал, оплата праці, маркетинг відносин.

Summary. *Introduction. The current personnel crisis, which has covered almost all areas of the country's national economy, is particularly acute in the agricultural sector. Agricultural enterprises, especially under martial law, are experiencing an acute shortage of qualified personnel, which forces them to involve the heads of the enterprise and structural units in the implementation of important and complex work on the implementation of agro-technological operations, and sometimes the founders and owners of the agricultural business themselves, members of their families are involved in work that, given the peculiarities of agricultural production, cannot be postponed or stopped. Of course, this affects the quality of work and the final results of the activities of business entities, which forces managers to search for new approaches to personnel management, especially in relation to the recruitment and retention of highly qualified personnel. Particular attention is drawn to modern concepts of management based on marketing, which in market conditions and economic instability have no alternative.*

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the introduction of the concept of interaction marketing into the practice of personnel management of agricultural enterprises.

Materials and methods. The materials of the study were analytics on the number of agricultural business entities, financial results of their activities, and personnel remuneration costs.

In the process of conducting the study, the following general scientific and economic methods were used: theoretical generalization, factor analysis, study of dynamic series, logically abstract to substantiate the conclusions.

Results. The scientific article examines the dynamics of the number of business entities on the basis of farming and agricultural cooperation, outlines

the types and nature of interaction of agricultural enterprises with entities of the external environment and in the internal environment. A factor analysis of the impact of costs on the remuneration of farm personnel and the effectiveness of these costs on the results of the enterprise's activities was carried out: net income from sales of products and net profit. The need to introduce the concept of relationship marketing into the personnel management system of a farm and an agricultural production cooperative was substantiated.

Discussion. In further scientific research, it is planned to focus on the development of scientific and methodological support for the implementation of internal relationship marketing in the practice of personnel management of rural cooperative enterprises in order to revive and enhance the attractiveness of this organizational and legal form of management in the agricultural sector, taking into account the best international experience in the development and role of rural cooperatives in the formation of food security.

Key words: *farming, agricultural production cooperative, personnel, remuneration, relationship marketing.*

Постановка проблеми. Ефективність функціонування підприємництва в аграрному секторі економіки в силу особливості сільськогосподарського виробництва залежить не лише від природного і земельного потенціалу, а й від трудового потенціалу, розмір якого визначається низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників, зокрема, умовами найму, кваліфікацією кадрів, ступенем мотивації праці та її дієвості. За даними державної служби статистики, за період з 2010 по 2023 рік, суттєво скоротилась чисельність зайнятих і найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві. Станом на 2023 рік за цим видом економічної діяльності в Україні було зайнято 456,9 тис. осіб, що становить 56,3 % від кількості зайнятих у 2010 році [1, с. 205]. Аналогічно змінилась кількість найманих працівників, у абсолютному виразі вона

скоротилась з 738,5 до 419,4 тис. осіб та становить 56,8 % у 2023 році порівняно з 2010 роком [1, с. 207]. Це не могло не позначитись на розмірі трудового потенціалу та його якісного складу в аграрному секторі, що, у свою чергу, обумовлює кризові явища.

Сучасна кадрова криза, що охопила майже всі сфери національної економіки країни, з особливою гостротою проявляється в аграрному секторі. Аграрні підприємства, особливо в умовах воєнного стану відчують гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, що змушує залучати до виконання важливих і складних робіт на виконанні агротехнологічних операцій керівників підприємства і структурних підрозділів, а іноді самі засновники і власники аграрного бізнесу, члени їх сімей залучаються до робіт, які з огляду на особливості сільськогосподарського виробництва не можуть бути відкладені чи зупинені. Безумовно, це позначається на якості робіт та кінцевих результатах діяльності суб'єктів підприємництва, що змушує управлінців вести пошук нових підходів до управління персоналом, особливо стосовно найму і утримання кадрів вищої кваліфікації. Особливої уваги привертають сучасні концепції управління на засадах маркетингу, що в умовах ринку і економічної нестабільності не мають альтернативи. В умовах, що склалися в аграрному секторі, постає проблема обґрунтування і наукового забезпечення імплементації концепції маркетингу в управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема удосконалення управління персоналом широко висвітлена у наукових публікаціях, а людський фактор визнано стратегічним ресурсом виживання будь – якого підприємства [2, с. 150]. В останніх дослідженнях система управління персоналом трактується як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства [3]. Однак у складі напрямів удосконалення системи управління аграрним підприємством, серед яких згадуються маркетингові аспекти [3, с. 76], недостатньо заходів, що стосуються концепцій

маркетингового управління, яке у сучасних умовах є обов'язковою складовою системи управління підприємством ринкового типу.

Еволюція маркетингу характеризується значною кількістю концепцій, поява і становлення яких обумовлювалась історичними умовами становлення ринку, розвитком потреб споживачів та зміни їх уподобань, прагненням виробників здобувати конкурентні переваги в обслуговуванні споживачів та задоволенні їх потреб. В останніх публікаціях підкреслюється роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством [4], характеризуються особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану [5], окреслюються шляхи удосконалення аграрного маркетингу [6], упровадження концепції маркетингового управління в практичну діяльність аграрних підприємств [7; 8].

При цьому Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кадирус І.Г., Захарченко Ю.В., досліджуючи аграрний маркетинг, справедливо характеризують його як складову частину системи менеджменту, яка не буде ефективною, якщо не буде взаємодіяти з функціями управління виробництвом, персоналом, розробки нових видів продукції [8].

Незважаючи на численні спроби наукового забезпечення впровадження концепцій маркетингу в аграрну сферу і достатню кількість публікацій з цих питань, така складова маркетингового управління, що стосується управління персоналом і впровадження в цю систему маркетингу взаємодії, досліджена в аграрному секторі недостатньо і для розв'язку порушеної у статті проблеми вимагає більш предметних досліджень.

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження концепції маркетингу взаємодії в практику управління персоналом аграрних підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження послужила статистична аналітика щодо кількості суб'єктів аграрного підприємництва, фінансових результатів їх діяльності, витрат на оплату праці персоналу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні загальнонаукові та економічні методи: теоретичного узагальнення – для характеристики теоретичних засад концепції маркетингу відносин, факторного аналізу – для оцінки впливу чинників на окупність витрат на оплату праці, ряди і показники динаміки – для виявлення закономірностей досліджуваних явищ і процесів, логічно – абстрактний для обґрунтування узагальнень і висновків.

Виклад основного матеріалу. Помітною сферою праці в Україні є аграрний сектор, де в умовах ринкової економіки активно відродилось підприємництво, яке має багатоукладний характер з різноманітними організаційно-правовими формами підприємств. У їх складі представлені як притаманні всім секторам економіки унітарні та колективні підприємства: приватні, господарські товариства (з обмеженою відповідальністю та акціонерні), державні підприємства, так і сільськогосподарські за економічною і господарською сутністю і природою: фермерські господарства та сільськогосподарські виробничі і обслуговуючі кооперативи. Якщо фермерські господарства, як юридичні особи за абсолютною чисельністю є переважаючою організаційно-правовою формою господарювання, то питома вага сільськогосподарських виробничих кооперативів у загальній кількості аграрних підприємств є незначною та має тенденції до скорочення. Але значна кількість цих підприємств в економіці країни та позитивна динаміка фермерських господарств і обслуговуючих кооперативів (табл. 1) є економічним середовищем, де населення має можливість реалізувати свої підприємницькі здібності у якості засновників і власників підприємств та здібності до праці у якості найманого персоналу.

Таблиця 1

Динаміка кількості зареєстрованих в Україні фермерських господарств та сільськогосподарських кооперативів

Організаційно-правові форми підприємств	Кількість підприємств у 2019 р., одиниць	2023 р.		
		Кількість підприємств, одиниць	Показники динаміки до 2019 р.	
			абсолютний приріст, одиниць	темп зростання, %
Фермерські господарства	45654	49567	3913	108,57
Сільськогосподарські виробничі кооперативи	1005	988	-17	98,31
Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	1207	1262	55	104,56

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України [1, с. 175]

Різномпланова динаміка кількості фермерських господарств, обслуговуючих та виробничих кооперативів, що представлена показниками динаміки (табл.1), пояснюється значною кількістю причин: як нестабільним станом макроекономічного і політико-правового середовища, так і відмінністю в наймі і використанні персоналу, розподілі результатів діяльності, можливостях мотивації праці.

Низький рівень ефективності діяльності сільськогосподарських виробничих кооперативів, що демонструють показники таблиці 2 на прикладі одного з кооперативів Одеської області, змушують власників малих суб'єктів господарювання здійснювати пошук шляхів стабілізації діяльності та економічного зростання. Нерідко це може бути закриття підприємства та його реорганізація в іншу організаційно-правову форму.

Таблиця 2

**Динаміка фінансових результатів діяльності СВК «Буджак»
Ізмаїльського району Одеської області**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4775,0	4332,0	53724,0	10687	10419	5644
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5483,0	4044,0	20359,0	8782	9783	4300
Всього витрат діяльності, тис. грн	7503,0	5641,0	20672	10637	10396	2893
Валовий прибуток, тис. грн	-708	288	33365	1905	636	x
Чистий прибуток, тис. грн	2728,0	-150,0	33215,0	50	23	-2705
Рівень рентабельності продукції, %	-12,91	7,12	163,88	21,69	6,50	x
Рівень рентабельності продажу, %	-14,83	6,65	62,10	17,83	6,10	x
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	36,36	-2,66	160,68	0,47	0,22	-36,14

Джерело: побудовано авторами за даними фінансового звіту суб'єкту малого підприємництва, ф. №2

Аналіз показників таблиці 2 демонструє значне коливання показників рентабельності основної діяльності – виробництва продукції рослинництва в динаміці за п'ять років: зростання і досягнення максимуму у 2021 році, найбільш сприятливому для аграрного виробництва і суттєвий спад у 2023 році. Суттєво коливається й результат всієї діяльності – її рівень рентабельності із збитковістю у 2020 році. Таким чином, підприємницька діяльність в аграрному виробництві є ризикованою, нестабільною і високозалежною від елементів зовнішнього середовища.

Результати діяльності сільськогосподарських підприємств формуються під впливом природних, біологічних, економічних, організаційних, технологічних чинників виробництва. Але в не меншій мірі вони формуються як результат взаємовідносин і взаємодії власників, керівників і персоналу підприємства із суб'єктами зовнішнього

середовища. В першу чергу, такими суб'єктами є посередники (трейдери), оптові покупці, промислові та кінцеві споживачі. Значна частина загальних взаємовідносин стосується внутрішнього середовища (взаємовідносини власників з керівниками підприємства і структурних підрозділів, з найманим персоналом). В організації і характері цих відносин може мати місце суттєвий резерв зростання кінцевих результатів діяльності, підвищенні ефективності діяльності. Вплив на варіацію чистого доходу від реалізації продукції витрат на оплату праці та окупності цих витрат демонструють показники таблиці 3 на прикладі фермерського господарства «Сатурн» Миколаївської області.

Таблиця 3

Вплив варіації витрат на оплату праці та їх ефективності на варіацію чистого доходу від реалізації продукції у ФГ «Сатурн» Миколаївської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	54837	59254	69791
Витрати на оплату праці, тис. грн	4082	4966	5308
Окупність витрат на оплату праці за чистим доходом від реалізації продукції, грн	13,43	11,93	13,15
Відхилення чистого доходу від попереднього року, тис. грн	x	4417	10537
у тому числі за рахунок відхилення			
- окупності витрат на оплату праці	x	-7458	6456
- витрат на оплату праці	x	11875	4081
Індекс динаміки чистого доходу, %	x	108,05	117,78
Індекс окупності витрат на оплату праці за чистим доходом, %	x	88,82	110,19
Індекс динаміки витрат на оплату праці, %	x	121,66	106,89

Джерело: побудовано авторами за даними фінансової звітності господарства

За даними таблиці 2, у 2023 році мало місце майже зрівноважене зростання чистого доходу від реалізації за рахунок як інтенсивного чинника – окупності витрат на оплату праці – на 10,2 %, так і за екстенсивним – зростанням витрат на оплату праці. Порівняно з 2022

роком у абсолютному виразі витрати на оплату праці зросли на 342 тис. грн та обумовили зростання чистого доходу на 6,9 %.

Аналогічний аналіз проведено й за іншим результатом діяльності – чистим прибутком підприємства, що характеризується спадною динамікою за період дослідження (табл. 4). Така динаміка обумовила й зниження показника окупності витрат чистим прибутком.

Таблиця 4

Вплив варіації витрат на оплату праці та їх ефективності на варіацію чистого прибутку у ФГ «Сатурн» Миколаївської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий прибуток, тис. грн	22542	17057	12252
Витрати на оплату праці, тис. грн	4082	4966	5308
Окупність витрат на оплату праці за чистим прибутком	5,52	3,43	2,31
Відхилення чистого прибутку від попереднього року, тис. грн	х	-5485	-4805
у тому числі за рахунок відхилення			
- окупності витрат на оплату праці	х	-10367	-5980
- витрат на оплату праці	х	4882	1175
Індекс динаміки чистого прибутку	х	75,67	71,83
Індекс окупності витрат на оплату праці за чистим прибутком	х	62,20	67,20
Індекс динаміки витрат на оплату праці	х	121,66	106,89

Джерело: побудовано авторами за даними фінансової звітності господарства

І лише позитивна динаміка витрат на оплату праці позитивно вплинула на зростання чистого прибутку за рахунок цього фактору. Таким чином, якщо забезпечити оптимальний рівень витрат на оплату праці та високу мотивацію персоналу у зростанні результатів діяльності, можна суттєво підвищити результати та ефективність діяльності аграрних підприємств.

Матеріальна мотивація праці та формування її реального мотиваційного впливу має стати першим етапом впровадження маркетингу взаємовідносин і його внутрішньої складової в аграрних підприємствах.

Результатом цього впровадження має стати формування лояльного до підприємства працівника, який буде відчувати себе невід'ємною складовою кадрів підприємства, буде сповідувати цінності підприємства та проявляти реальну зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Формування лояльного персоналу у внутрішньому маркетингу взаємовідносин від традиційного управління персоналом відрізняється застосуванням маркетингових інструментів комунікацій і стимулювання збуту за таким напрямом, як власний персонал і його праця. Застосування цих інструментів може бути диференційованим за етапами впровадження маркетингу взаємовідносин у внутрішньому середовищі підприємства з урахуванням особливостей аграрного виробництва щодо стимулювання персоналу продуктами харчування та сільськогосподарськими послугами (табл. 5).

Таблиця 5

Застосування маркетингових інструментів у формуванні лояльного персоналу в процесі впровадження внутрішнього маркетингу взаємодії

Етапи впровадження внутрішнього маркетингу відносин	Характеристика етапу за маркетинговими заходами стимулювання персоналу
1. Етап найму на роботу – адаптація працівника до умов підприємства	На даному етапі найманому працівнику призначається наставник, проводиться ознайомлення з посадовими обов'язками, здійснюється навчання
2. Формування початкової лояльності працівника	Працівник інтегрується в команду персоналу, залучається до корпоративних заходів, навчається на тренінгах з ознайомлення з елементами корпоративної культури, навчається діловому спілкуванню, веденню переговорів як торговий представник підприємства
3. Етап лояльності та відчуття у працівника належності до підприємства	Стимулювання праці лояльного персоналу, матеріальна і нематеріальна мотивація, надання продукції підприємства: переробки продукції рослинництва (борошно, олія), м'ясо-молочної продукції, хлібної продукції, кормів для тварин домашнього господарства, сільськогосподарських послуг тощо), надання грошових безвідсоткових

	кредитів
4. Етап реальної лояльності працівника, який відчуває себе невід'ємною складовою колективу підприємства і проявляє лідерські якості	Здійснення заходів з кадрового зростання персоналу, включення до резерву керівних кадрів, надання соціального пакету

Джерело: сформовано авторами за джерелами [9; 10]

Інструменти маркетингу, диференційовані за етапами впровадження внутрішнього маркетингу взаємодії, характеризують відносини до працівника як лояльного споживача особливого продукту – роботи, яку йому пропонує підприємство. Високим попитом користується такий «продукт – робота», який забезпечує працівнику гідну оплату праці, прогресивну мотивацію і соціальну захищеність. Ефект, який отримує підприємство, – стабільний кадровий склад, кваліфікований персонал, який якісно виконує свою роботу, професійно зростає та є реально лояльним до підприємства і суб'єктів, з якими підприємство вступає у відносини у зовнішньому середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Кадрова криза, яка стала наслідком нестабільного зовнішнього макросередовища і відбувається на тлі скорочення чисельності зайнятих і найманих працівників в сільському господарстві, вимагає нових підходів до управління персоналом аграрних підприємств. В підприємствах ринкового типу всі підсистеми управління мають включати елементи маркетингового інструментарію. З огляду на те, що комунікаційну модель функціонування підприємства можна представити як сукупність відносин із суб'єктами зовнішнього і внутрішнього середовища, доцільною в маркетинговому управлінні є концепція маркетингу взаємодії, яка має бути інтегрована в підсистему кадрового управління. Оптимізація витрат на оплату праці і підвищення рівня окупності цих витрат, соціалізація витрат підприємства на утримання персоналу є важливим резервом зростання економічних

кінцевих результатів діяльності аграрних підприємств – малих суб'єктів господарювання.

Результатом інтеграції кадрового управління і маркетингу взаємодії в аграрному підприємстві є ефект, що містить економічний і соціальний аспекти:

- формування реально лояльного до підприємства та його клієнтів,
- споживачів і партнерів вмотивованого персоналу, який задоволений рівнем оплати і можливостями професійного розвитку;
- стабільність кадрового складу і зниження рівня плинності кадрів;
- якісне виконання агротехнологічних операцій кваліфікованим персоналом, що має досвід роботи в підприємстві і обізнаний з умовами аграрного виробництва;
- налагодження стійких партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища, завдяки комунікаціям з лояльним персоналом підприємства.

Подальші наукові дослідження пропонується спрямувати на розробку ефективного комунікаційного механізму в маркетингу відносин аграрного підприємства.

Література

1. Статистичний щорічник України за 2022 рік. *Державна служба статистики України*. Київ, 2023. 387 с.
2. Чикуркова А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2010. № 4. С. 150-157.
3. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1(47). С. 69-77.

4. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. 02 (02). URL: <https://sed.ieu.edu.ua/index.php/sed/article/view/11/6> (дата звернення: 01.12.2024).

5. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.

6. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103-110.

7. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47.

8. Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кадирус І.Г., Захарченко Ю.В. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища. *Агросвіт*. 2013. № 10. С. 25-31.

9. Федорченко А.В., Окунєва О.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія. За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.В. Федорченка. К.: КНЕУ, 2015. 230 с.

10. Пучкова С.І. Використання інструментів управління персоналом у системі маркетингу відносин. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 97-108. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/97.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

References

1. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv, 2023. 387 s. [in Ukrainian].

2. Chyurkova A. D. Formuvannia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia personalom stratehichnoho typu. *Visnyk PDAT*. 2010. № 4. S. 150-157 [in Ukrainian].
3. Hurska I.S., Herchanivska S.V. Systema upravlinnia personalom yak osnova zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidpryiemstva. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. 2023. № 1(47). S. 69-77 [in Ukrainian].
4. Kuzmenko O. Rol marketynhu v upravlinni ahrarnym pidpryiemstvom. *Suspilstvo. Ekonomika. Tsyfrovizatsiia*. 2024. 02 (02). URL: <https://sed.ieu.edu.ua/index.php/sed/article/view/11/6> [in Ukrainian].
5. Movchaniuk A.V. Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpryiemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27> [in Ukrainian].
6. Tarasiuk A.V. Shliakhy vdoskonalennia upravlinnia marketynhovoio diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv. *Ekonomika APK*. 2019. № 8. S. 103-110 [in Ukrainian].
7. Bahorka M.O., Kadyrus I.H. Uprovadzhennia marketynhovoio kontseptsii upravlinnia v praktychnu diialnist ahrarnykh pidpryiemstv. *Derzhava ta rehiony*. 2021. № 1. S. 42–47 [in Ukrainian].
8. Kurbatska L.M., Ilchenko T.V., Kadyrus I.H., Zakharchenko Yu.V. Marketynhove zabezpechennia diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh rynkovoho seredovyshcha. *Ahrosvit*. 2013. № 10. S. 25-31 [in Ukrainian].
9. Fedorchenko A.V., Okunieva O.V. Vnutrishnii marketynh pidpryiemstva: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia. Za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. A.V. Fedorchenka. K.: KNEU, 2015. 230 s. [in Ukrainian].
10. Puchkova S.I. Vykorystannia instrumentiv upravlinnia personalom u systemi marketynhu vidnosyn. *Ekonomika: realii chasu*. 2017. № 2(30). S. 97-

108. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/97.pdf> [in Ukrainian].