

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-19>

УДК 631.11:658.3:658.8

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

FEATURES OF MARKETING MANAGEMENT OF PERSONNEL OF ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Манько Станіслав Вадимович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1462-0624>

Manko Stanislav

Poltava State Agrarian University

Стаття присвячена актуальним питанням визначення особливостей впровадження маркетингового управління персоналом на підприємствах агропромислового комплексу. Розглянуто ключові елементи маркетингу персоналу. Досліджено його цілі (підвищення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу роботодавця, розвиток персоналу), завдання, інструменти та стратегічні підходи з урахуванням специфіки аграрного сектору, сезонності виробництва та дефіциту кваліфікованих кадрів. Визначено бар'єри й виклики, зокрема внутрішні (недостатня гнучкість кадрової політики, кадровий дефіцит) та зовнішні (конкуренція на ринку праці, економічна нестабільність). Особливу увагу приділено перспективам розвитку серед яких цифровізація HR-процесів, зміцнення бренду роботодавця та формування соціально відповідальної кадрової політики.

Ключові слова: управління, персонал, маркетинг, маркетингове управління, агропромисловий комплекс.

The article examines the peculiarities of implementing marketing-based personnel management in agro-industrial enterprises. The key elements of personnel marketing, its goals (increasing competitiveness, forming a positive image of the employer, personnel development), tasks, tools and strategic approaches are studied. It emphasizes the need to transform traditional HR practices in response to challenges such as labor market fluctuations, seasonal work cycles, a shortage of qualified personnel in rural areas, and the growing importance of employer branding. The paper defines the conceptual framework of personnel marketing, identifying it as a strategic approach that includes elements such as employer branding, labor market segmentation, motivational systems, and communication strategies aimed at both internal and external audiences. It is proven that the effectiveness of the marketing system at the enterprise largely depends on the head or manager. The role of internal marketing in fostering employee engagement, professional development, and retention is highlighted, alongside external marketing strategies aimed at attracting talent through cooperation with educational institutions, social media platforms, and career-oriented events. Particular attention is given to the integration of digital technologies-such as HR analytics, CRM systems, and Big Data-which significantly enhance decision-making in personnel management. The article also outlines internal and external barriers to implementation, including insufficient awareness of marketing concepts among managers, resistance to change, limited funding, and macroeconomic instability. The study proposes strategic recommendations for overcoming these challenges, including long-term planning, regional labor market adaptation, and increased social responsibility initiatives. In conclusion, the research underlines the importance of adopting a comprehensive marketing approach to HR management in the agro-industrial sector, emphasizing the need for customized strategies that align with industry-specific conditions and contribute to sustainable enterprise development.

Keywords: management, personnel, marketing, marketing management, agro-industrial complex.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку агропромислового комплексу України спостерігається зростаюча потреба

у підвищенні ефективності управління персоналом як одного з ключових ресурсів підприємства. Трансформації аграрного ринку,

глобалізація, диджиталізація, нестабільність економічного середовища, а також дефіцит кваліфікованої робочої сили вимагають нових підходів до управління людським капіталом. У цьому контексті зростає актуальність маркетингового підходу до управління персоналом, що передбачає орієнтацію на потреби працівників як «внутрішніх клієнтів» підприємства.

Попри важливість цієї проблематики, у практиці аграрних підприємств маркетингове управління персоналом все ще залишається недостатньо сформованим та структурованим. Більшість господарств орієнтуються переважно на виробничі показники, нехтуючи важливістю формування мотиваційного середовища, бренду роботодавця та довгострокової кадрової політики. Відсутність цілісного бачення процесів управління персоналом через призму маркетингу призводить до зниження конкурентоспроможності підприємств, зростання плинності кадрів та зменшення продуктивності праці.

У зв'язку з цим постає необхідність дослідження особливостей впровадження маркетингового управління персоналом саме в умовах агропромислового комплексу, виявлення його ключових інструментів, чинників впливу та практичних підходів, адаптованих до специфіки галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням дослідження особливостей управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України та особливостям маркетингового забезпечення процесів управління персоналом присвятили свої праці українські науковці, зокрема: М. Багорка, Ю. Білошапка, О. Зернюк, І. Кадирус, А. Мовчанюк, В. Писаренко, А. Тарасюк, О. Хитра та інші.

Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам маркетингового управління персоналом підприємств АПК, свідчить про зростаючу актуальність цієї тематики в умовах динамічного трансформування аграрного ринку, посилення конкуренції та необхідності впровадження інноваційних підходів до кадрової політики. Це також є свідченням того, що управління персоналом розглядається не лише як адміністративна функція, а як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг підприємства. У працях зазначених науковців акцент зроблено на важливості формування внутрішнього бренду роботодавця, вдосконаленні системи мотивації, використанні елементів маркетингових комунікацій у взаємодії з персоналом,

а також на потребі адаптації HR-стратегій до умов аграрного виробництва та регіональної специфіки. Проте, попри наявність наукових напрацювань, залишається потреба в більш глибокому теоретико-методологічному обґрунтуванні та практичному моделюванні маркетингового управління персоналом саме з урахуванням особливостей підприємств агропромислового комплексу, що й визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявні наукові напрацювання в галузі управління персоналом та аграрного маркетингу, слід зазначити, що залишається недостатньо дослідженими питання відсутності системного підходу до інтеграції маркетингових інструментів у систему управління персоналом саме в умовах аграрного виробництва, оскільки більшість досліджень носять загальнотеоретичний характер і не враховують специфіку сезонності, регіональної прив'язки, обмеженого доступу до кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Також, недостатньо розвинена концепція внутрішнього маркетингу як механізму підвищення мотивації та залученості персоналу на аграрних підприємствах адже нині зростає потреба в ефективному брендуванні роботодавця в АПК, проте, нажаль, відповідна методологічна база ще не сформована. Таким чином, існує об'єктивна потреба у подальшому розвитку науково-методичних підходів до маркетингового управління персоналом в АПК, що враховували б галузеву специфіку, сучасні технологічні можливості та вимоги ринку праці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів маркетингового управління персоналом підприємств агропромислового комплексу, з урахуванням галузевої специфіки, сучасних викликів ринку праці та необхідності впровадження інноваційних інструментів у кадрову політику.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ринкових умовах актуальним стає завдання ефективного управління персоналом з урахуванням інтересів як підприємство, так і його працівників. Забезпечити баланс між цими потребами дозволяє інтеграція маркетингового підходу в систему управління персоналом.

Науковці виділяють три ключові елементи маркетингу персоналу: маркетинг як осно-

вний принцип управління, орієнтованого на ринок, маркетинг як метод систематизованого пошуку рішень та Маркетинг як засіб досягнення конкурентних переваг [9].

Суть першого елементу, маркетингу як принципу управління, полягає в тому, що всі управлінські дії у підприємстві базуються на потребах і очікуваннях як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Підбір, утримання і розвиток персоналу здійснюються з урахуванням поточних і прогнозованих потреб ринку праці, тенденцій у сфері зайнятості та запитів потенційних кандидатів щодо умов праці, розвитку тощо.

Якщо аналізувати другий елемент, маркетинг як метод систематизованого пошуку рішень, то у цьому контексті маркетинг персоналу розглядається як процес аналізу, планування, реалізації та контролю кадрових заходів серед яких моніторинг ринку праці, аналіз привабливості роботодавця, формування HR-бренду, вивчення задоволеності працівників, розробка кадрових стратегій. Таким чином, даний елемент базується на зборі даних, їх аналізі та прийнятті обґрунтованих рішень щодо управління людськими ресурсами.

Третій елемент розглядає маркетинг як засіб досягнення конкурентних переваг, тобто допомагає підприємству стати привабливим для найкращих фахівців, що в свою чергу забезпечує високий рівень мотивації та залученості персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та створення сильної корпоративної культури.

Проаналізувавши дані елементи, можемо узагальнити, що саме маркетинг персоналу є стратегічним інструментом, що поєднує аналіз ринку праці, управлінські підходи та інструменти просування бренду роботодавця для залучення, розвитку і збереження ключових працівників.

Маркетингове управління персоналом орієнтоване на створення позитивного образу роботодавця, формування корпоративного бренду та активне залучення кадрів, що відповідають стратегії підприємства. Це включає внутрішній маркетинг (розвиток і мотивація співробітників) та зовнішній (поза межами підприємства, з метою залучення нових кандидатів) [5].

Варто зазначити, що основними цілями та завданнями маркетингового управління персоналом підприємств агропромислового комплексу мають бути:

- підвищення конкурентоспроможності – забезпечення підприємства кваліфікованими

кадрами, здатними генерувати інновації та управляти змінами;

- формування позитивного іміджу роботодавця – створення привабливого корпоративного бренду, що сприяє залученню високопрофесійних спеціалістів;

- розвиток персоналу – інвестування в навчання, підвищення кваліфікації та розвиток лідерських якостей співробітників.

Сучасний агропромисловий комплекс активно впроваджує сучасні технології, які вимагають від персоналу високого рівня технічної підготовки. Тому, завданням маркетингового управління є демонстрація можливостей для професійного зростання через участь у технологічних інноваціях.

Оскільки, аграрні підприємства часто розташовані в регіонах з особливими економічними, культурними та соціальними умовами. Тому, важливо адаптувати маркетингову стратегію саме з урахуванням місцевих особливостей ринку праці та специфіки регіональної культури.

Ефективність роботи маркетингової системи на підприємстві значною мірою залежить від керівника або менеджера. Саме від їхнього розуміння потреб ринку визначається здатність підприємства успішно функціонувати в умовах конкуренції. Менеджер аграрного підприємства повинен володіти лідерськими якостями, зокрема професійною компетентністю, знаннями, креативним мисленням і вмінням приймати нестандартні управлінські рішення з урахуванням можливих наслідків [2].

За наявності необхідних професійних і особистісних якостей керівник має визначити унікальну ринкову позицію підприємства в сфері аграрної продукції, закріпити її та сформувати стабільний портфель замовлень. Усі управлінські рішення повинні ґрунтуватися на маркетинговій концепції, яка дозволяє оптимально планувати виробництво, визначати вимоги до якості продукції та контролювати витрати. Порушення цих параметрів може призвести до втрати конкурентоспроможності, а в умовах ринкової конкуренції – навіть до зникнення підприємства.

Розглянемо основні маркетингові інструменти та підходи які рекомендовано використовувати в управлінні персоналом підприємств агропромислового комплексу (рис. 1).

Таким чином, основними маркетинговими інструментами які варто впроваджувати при управлінні персоналом підприємств агропромислового комплексу є брендинг робото-

давця, сегментація ринку праці, комунікаційні канали, мотиваційні та стимулюючі заходи.

Загалом, маркетингова діяльність в аграрному секторі має специфічні риси, зумовлені особливостями сільськогосподарського виробництва, ринкових процесів і галузевих механізмів [4]. У зв'язку з цим актуальним є дослідження стратегій впровадження маркетингового управління персоналом підприємств агропромислового комплексу (табл. 1).

Отже, успішне впровадження маркетингового управління персоналом вимагає комплексного підходу, який буде поєднувати стратегічне планування, цифрові технології та формування корпоративної культури. Використання сучасних інструментів аналізу та автоматизації процесів дозволить ефек-

тивніше управляти персоналом, підвищувати мотивацію працівників і забезпечувати їхню залученість, а формування єдиної системи цінностей у колективі сприятиме зміцненню командного духу та збереженню персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливатиме на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Запровадження маркетингового управління персоналом на підприємствах агропромислового комплексу стикається з низкою бар'єрів та проблем, які ускладнюють ефективну реалізацію цього підходу. Насамперед, значною перешкодою є низький рівень обізнаності керівників аграрних підприємств з концепцією маркетингу персоналу, що призводить до недооцінки важливості стратегічного підходу до управління персоналом. Окрім того, усклад-



Рис. 1. Маркетингові інструменти та підходи в управлінні персоналом агропромислового комплексу
Джерело: розроблено автором за допомогою [1; 3; 7; 8]

Таблиця 1

Стратегії впровадження маркетингового управління персоналом

Назва	Характеристика
Стратегічне планування. Розробка довгострокової стратегії має базуватися на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів. Необхідно врахувати:	<i>SWOT-аналіз кадрових ресурсів</i> – виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз на ринку праці.
	<i>Планування кадрових потреб</i> – прогнозування кількості та кваліфікації потрібних фахівців з урахуванням сезонних змін та розвитку технологій.
Використання цифрових технологій Інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси:	<i>CRM-системи для управління взаємодією з кандидатами</i> – збирання даних, сегментація аудиторії, моніторинг ефективності кампаній.
	<i>Аналіз даних</i> – використання HR-аналітики для оцінки задоволеності персоналу, ефективності навчальних програм та рівня мотивації.
Формування корпоративної культури. Створення єдиного бачення, цінностей та місії сприяє збереженню кадрів та підвищенню їх лояльності:	<i>Внутрішнє навчання</i> – проведення семінарів, тренінгів та курсів підвищення кваліфікації.
	<i>Корпоративні заходи</i> – організація корпоративних свят, спортивних змагань, що сприяють згуртуванню колективу.

Джерело: розроблено на основі [4]

нуює ситуацію обмежене фінансування, що не дає впроваджувати сучасні HR-технології та системи аналітики персоналу. Часто спостерігається також спротив змінам серед працівників, зумовлений відсутністю мотивації та страхом втрати стабільності. До того ж, проблеми нестачі кваліфікованих кадрів, особливо у сільській місцевості, та високий рівень плинності персоналу суттєво обмежують ефективність реалізації маркетингових інструментів в управлінні персоналом.

Загалом бар'єри, які виникають в процесі впровадження маркетингового підходу до управління персоналом, умовно можна поділити на внутрішні, серед яких недостатня гнучкість кадрової політики й брак кваліфікованих кадрів, та зовнішні, до яких належить перш за все висока конкуренція й економічна невизначеність. Усі виклики потребують комплексного підходу та переосмислення кадрової політики з урахуванням маркетингових принципів, що, в свою чергу, дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери і сприяти сталому розвитку галузі.

Дослідивши особливості маркетингового управління персоналом, його цілі, завдання, інструменти, підходи та стадії впровадження можемо виділити перспективи розвитку, те, на що варто звертати увагу підприємствам агропродовольчої сфери в процесі управління. Зокрема, особливу увагу варто звернути на інтеграцію з освітніми установами, співпрацю

з аграрними університетами й дослідницькими центрами. Така співпраця може стати ефективним каналом залучення молодих фахівців, сприяти підготовці кадрів відповідно до реальних потреб підприємств і стимулювати інноваційний розвиток. Ще одним важливим напрямом є впровадження сучасних цифрових технологій у сферу управління персоналом, оскільки, використання інструментів Big Data, HR-аналітики, цифрового документообігу, систем управління талантами (Talent Management Systems) дозволить оптимізувати процеси найму, адаптації, мотивації та розвитку працівників, підвищуючи їхню ефективність і залученість.

Крім того, нині, особливої актуальності набуває підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств. Реалізація соціальних ініціатив, підтримка місцевих громад, розвиток екологічно орієнтованих програм і створення комфортного та безпечного середовища праці формують позитивний імідж підприємств на ринку праці. Це сприятиме зростанню довіри серед потенційних працівників, зміцнюватиме бренд роботодавця та сприятиме довгостроковому розвитку підприємства в умовах конкуренції та економічної нестабільності.

Висновки. Особливості маркетингового управління персоналом у агропромисловому комплексі базуються на специфіці галузі, що включає сезонність виробництва, регіональну орієнтованість та високі вимоги до

технічної та професійної підготовки кадрів. Ефективна стратегія управління персоналом повинна бути інтегрованою, охоплюючи брендинг роботодавця, сегментацію ринку праці, сучасні методи комунікації та системи мотивації, що дозволить підприємствам забезпечити стабільний розвиток та збереження

конкурентних переваг. Таким чином, підприємства агропромислового комплексу мають впроваджувати комплексні маркетингові підходи до управління персоналом, враховуючи як внутрішні особливості організації, так і зовнішні економічні та соціальні чинники, що визначають конкурентне середовище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баган Н. В., Дяченко Ю. С., Корінна А. С., Токар К. С. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 469–473.
2. Білошапка Ю. М. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 111–117.
3. Міщенко М. І., Баган Н. В., Докучаєв О. А. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на безпекову ефективність управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств в контексті розвиваючого маркетингу та диджиталізації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 31–36.
4. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>
5. Павленко Т. В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навч. посіб. для студ. спец. 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.
6. Пашук Л. В. Застосування маркетингу в розробці стратегії управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 21–25.
7. Петченко М. В., Баган Н. В., Кузьменко С. В. Безпекові засади ефективного управління ресурсами інноваційно активних підприємств в системі активізації маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 87–92.
8. Писаренко В., Баган Н., Собчишин В., Гаврих Р., Жуховський І., Мошенець Н. Сталий розвиток аграрних інноваційно орієнтованих підприємств засобами логістичного менеджменту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3(56). С. 533–547.
9. Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 2. С. 52–56.

REFERENCES:

1. Bahan N. V., Diachenko Yu. S., Korinna A. S., Tokar K. S. (2025) Efektyvna komunikatsiia yak osnova upravlinnia personalom [Effective communication as the basis of personnel management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 338(1), pp. 469–473.
2. Biloshapka Yu. M. (2024) Marketynhova diialnist subiektiv ahrarnoho biznesu: osoblyvosti upravlinnia ta napriamy vdoshkonalennia [Marketing activities of agrarian business entities: management features and areas for improvement]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, vol. 1, pp. 111–117.
3. Movchaniuk A. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpriemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of managing marketing activities of enterprises in the agricultural sector of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>
4. Mishchenko M. I., Bahan N. V., Dokuchaiev O. A. (2024) Internal and external factors influencing the security efficiency of resource management of innovation-oriented enterprises in the context of developmental marketing and digitalization [Vnutrishni ta zovnishni chynnyky vplyvu na bezpekovu efektyvnist upravlinnia resursamy inovatsiino oriientovanykh pidpriemstv v konteksti rozvyvaiuchoho marketynhu ta dydzhytalizatsii]. *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 31–36.
5. Pavlenko T. V. (2022) Marketynh personalu ta HR-brendynh: navch. posib. dlia stud. spets. 051 «Ekonomika», spetsializatsii «Upravlinnia personalom ta ekonomika pratsi» [Personnel marketing and HR branding]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 97 p. (in Ukrainian)
6. Pashchuk L. V. (2011) Zastosuvannia marketynhu v rozrobtsi stratehii upravlinnia personalom [Application of marketing in the development of human resource management strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6. T. 2. P. 21–25.

7. Petchenko M. V., Bahan N. V., Kuzmenko S. V. (2024) Bezpekovi zasady efektyvnoho upravlinnia resursamy innovatsiino aktyvnykh pidpriemstv v systemi aktyvizatsii marketynhovoї ta zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Security principles of effective resource management of innovatively active enterprises in the system of intensification of marketing and foreign economic activity]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. № 9, pp. 87–92.
8. Pysarenko V., Bahan N., Sobchyshyn V., Gawrych R., Zuchowski I., Moshenets N. (2024) Sustainable development of agrarianinnovation-oriented enterprises by themeans of logistics management [Stalyi rozvytok ahrarnykh innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv zasobamy lohistychnoho menedzhmentu]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3(56), pp. 533–547.
9. Semenova L. Yu. (2014) Marketynhovi pidkhody v upravlinni personalom [Marketing approaches in human resources management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 52–56.