

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-142>

УДК 005.32:331.101.3:631.145

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

MANAGEMENT OF THE MOTIVATION OF EMPLOYEES OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INSTABILITY OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT

Ковальський Андрій Олександрович

кандидат економічних наук, старший викладач,
кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6627-6589>

Kovalskyi Andrii

Odesa National Economic University

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища. Обґрунтовано, що традиційні підходи до стимулювання персоналу, засновані переважно на матеріальній винагороді, втрачають ефективність під впливом інфляційних процесів, нестабільності доходів, дефіциту трудових ресурсів, сезонності виробництва та зростання невизначеності. Визначено галузеві особливості мотивації в аграрному секторі й доведено доцільність формування адаптивної системи, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні стимули. Запропоновано напрями удосконалення мотиваційної політики аграрних підприємств, реалізація яких сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності.

Ключові слова: мотивація персоналу; управління мотивацією; аграрний бізнес; нестабільне економічне середовище; стимулювання працівників; кадровий потенціал; продуктивність праці.

The article examines the theoretical and practical foundations of managing the motivation of employees of agricultural enterprises in the conditions of an unstable economic environment. The relevance of the study is due to inflation, labor shortages, migration, market volatility, logistical disruptions and uncertainty of financial results, which reduce the effectiveness of traditional approaches to personnel incentives. It is substantiated that motivation in the agricultural sector should be considered not only as a component of human resources management, but also as a strategic factor affecting labor productivity, staff loyalty, labor discipline, and enterprise competitiveness. The article proves that only material stimulation is not enough in modern conditions. Special attention is paid to the specifics of agricultural production, including seasonality of work, dependence on natural and climatic conditions, uneven workload during production cycles, territorial dispersion of workplaces, limited access to qualified labor in rural areas. The study shows that the most effective model for agrarian business enterprises is an adaptive complex motivation system that combines economic, organizational and socio-psychological incentives. Economic incentives include wages, bonuses, bonuses, and social benefits. Organizational incentives include training, professional development, safe working conditions, flexible schedules, and transparent performance evaluation. Socio-psychological incentives include recognition, respect, communication, teamwork, employee participation in decision-making, and a supportive organizational climate. Priority directions for improving motivation management have been identified: flexible pay systems, individualization of motivational programs, development of non-material incentives, strengthening of internal communication, formation of personnel reserve programs. The practical value of applying these recommendations for increasing labor productivity, reducing staff turnover, strengthening personnel potential, and increasing the efficiency of enterprise activity in conditions of economic instability.

Keywords: employee motivation; motivation management; agricultural business; unstable economic environment; personnel incentives; human resources potential; labour productivity.



Постановка проблеми. Сучасні підприємства аграрного бізнесу функціонують в умовах підвищеної нестабільності економічного середовища, що характеризується високою динамічністю зовнішніх чинників, зокрема коливаннями світових і внутрішніх цін на сільськогосподарську продукцію, інфляційними процесами, змінами валютного курсу, порушенням логістичних ланцюгів та загальною невизначеністю ринкової кон'юнктури. Додатковим фактором виступають соціально-економічні трансформації, що супроводжуються дефіцитом трудових ресурсів, посиленням трудової міграції та зміною структури зайнятості населення. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом, ключовим елементом якої є управління мотивацією працівників.

Ефективна мотивація персоналу є визначальним чинником забезпечення продуктивності праці, підвищення рівня залученості працівників та формування їхньої лояльності до підприємства. Водночас в умовах економічної нестабільності традиційні підходи до мотивації, що базуються переважно на матеріальному стимулюванні, поступово втрачають свою результативність. Інфляційні процеси знижують реальну цінність заробітної плати, нестабільність фінансових результатів підприємств обмежує можливості застосування преміальних систем, а загальна невизначеність зменшує ефективність довгострокових стимулюючих інструментів, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері управління персоналом [1; 2]. Це призводить до зниження мотивації працівників, зростання плинності кадрів і погіршення результативності діяльності підприємств.

Особливості аграрного сектору економіки додатково ускладнюють процес формування ефективних мотиваційних систем. Зокрема, сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, значна частка фізичної праці та територіальна прив'язаність робочих місць зумовлюють специфіку трудових відносин і обмежують можливості застосування стандартних підходів до мотивації персоналу [3]. Крім того, аграрні підприємства часто функціонують у сільській місцевості, де доступ до кваліфікованих кадрів є обмеженим, що посилює конкуренцію за трудові ресурси та актуалізує необхідність пошуку нових ефективних інструментів мотивації.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління мотивацією

персоналу, більшість із них зосереджена на загальних підходах до стимулювання працівників і недостатньо враховує галузеву специфіку аграрного бізнесу, а також вплив факторів економічної нестабільності. У сучасних умовах зростає потреба у формуванні адаптивних, гнучких та комплексних мотиваційних систем, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують індивідуальні потреби працівників і здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність поглиблення теоретичних і прикладних досліджень у сфері управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу, спрямованих на розробку ефективних механізмів адаптації мотиваційних систем до умов нестабільного економічного середовища, що забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та сталий розвиток підприємств галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління мотивацією працівників в умовах нестабільності економічного середовища посідає важливе місце у сучасних дослідженнях з менеджменту персоналу, оскільки мотивація дедалі більше розглядається не лише як інструмент стимулювання праці, а як стратегічний чинник забезпечення стійкості підприємства, його адаптивності та результативності. У сучасних наукових працях С. Gürbüz, W. B. Schaufeli, C. Freese, E. P. M. Brouwers доведено, що ефективність HR-практик і рівень залученості персоналу безпосередньо впливають на трудову активність працівників [1]. R. F. Puspitasari, A. Ramadhani та Sopiah акцентують увагу на необхідності трансформації мотиваційних систем у VUCA-середовищі, де ключового значення набувають гнучкість, підтримка персоналу та швидка адаптація управлінських рішень [2].

У сучасних зарубіжних дослідженнях P. Jarkovská та M. Jarkovská обґрунтовують, що мотивація персоналу повинна базуватися не лише на матеріальному заохоченні, а й на поєднанні інструментів залученості, розвитку, довіри та якісного зворотного зв'язку [4]. B. Jana, B. Rautaray, D. K. Swain, C. Swain у своїх роботах доводять зростання ролі нематеріальних чинників мотивації та задоволеності працею у сучасних організаціях [5].

Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації зробили класичні та сучасні зарубіжні дослідники. М. Армстронг розглядає мотивацію як елемент цілісної системи управління люд-

ськими ресурсами, де результативність працівників залежить від поєднання винагороди, визнання, умов праці та можливостей розвитку [6]. Д. Пінк наголошує на визначальній ролі внутрішніх стимулів – автономії, майстерності та змістовності праці [7]. Е. Десі та Р. Раян у межах теорії самодетермінації доводять, що стійка мотивація формується за умови задоволення потреб працівника в автономії, компетентності та соціальній включеності [8]. П. Боксал та Дж. Перселл обґрунтовують необхідність формування мотиваційних механізмів з урахуванням стратегічних цілей підприємства й умов зовнішнього середовища [9].

У вітчизняній науковій думці значний внесок у розвиток проблематики мотивації персоналу зробили А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, О. А. Грішнова. А. М. Колот наголошує на потребі модернізації мотиваційних механізмів в Україні з урахуванням трансформації трудових відносин та міграційних процесів [11]. С. О. Цимбалюк обґрунтовує доцільність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у системі управління підприємством [12]. О. А. Грішнова акцентує увагу на значенні якості трудового життя та розвитку людського капіталу [13]. Для аграрної сфери вагоме значення мають дослідження О. Г. Шпикуляка щодо управління трудовими ресурсами та розвитку аграрного підприємництва [3].

Попри значну кількість праць, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації мотиваційних систем до умов економічної нестабільності з урахуванням галузевої специфіки аграрного бізнесу, сезонності виробництва, кадрового дефіциту та потреби поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Саме це зумовлює актуальність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- узагальнити сучасні підходи до управління мотивацією персоналу;
- дослідити вплив факторів нестабільного економічного середовища на мотивацію працівників;
- визначити особливості мотивації персоналу підприємств аграрного бізнесу;

– проаналізувати сучасні інструменти матеріального та нематеріального стимулювання;

– обґрунтувати напрями удосконалення мотиваційної системи аграрних підприємств;

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління мотивацією працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення результативної діяльності підприємств аграрного бізнесу. На відміну від інших ресурсів, трудовий потенціал не може бути ефективно використаний виключно шляхом адміністративного впливу, оскільки рівень продуктивності праці значною мірою залежить від зацікавленості працівника у досягненні кінцевого результату. Саме тому управління мотивацією доцільно розглядати як цілеспрямований процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на забезпечення високої трудової активності персоналу, досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [6; 11].

Для підприємств аграрного бізнесу значення мотивації є особливо вагомим, оскільки ефективність їх діяльності значною мірою залежить від якості організації праці, своєчасності виконання сезонних робіт, дотримання технологічної дисципліни та рівня відповідальності працівників. Низька мотивація персоналу в аграрному секторі призводить до зниження продуктивності праці, збільшення втрат ресурсів, порушення виробничих строків і зростання плинності кадрів, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Нестабільне економічне середовище формує додаткові ризики для функціонування мотиваційної системи підприємства. Інфляція знижує реальну вартість заробітної плати, нестабільність доходів підприємства обмежує можливості преміювання, а загальна невизначеність посилює соціально-психологічну напругу в колективі. У таких умовах працівники орієнтуються не лише на розмір винагороди, а й на стабільність зайнятості, справедливість управлінських рішень, соціальні гарантії та якість внутрішніх комунікацій [1; 4].

Для аграрних підприємств зазначені виклики посилюються сезонністю виробництва. У періоди пікового навантаження потреба в робочій силі суттєво зростає, що потребує швидкого залучення працівників та

їх ефективного стимулювання. У міжсезонний період, навпаки, виникає проблема збереження кадрового потенціалу та підтримання трудової лояльності.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що результативна система мотивації в аграрному бізнесі повинна мати комплексний характер та поєднувати економічні, організаційні й соціально-психологічні інструменти (рис. 1).

Економічні стимули залишаються базовим елементом мотивації, оскільки забезпечують відтворення робочої сили та задоволення матеріальних потреб працівників. Водночас у сучасних умовах їх ефективність залежить не лише від абсолютного розміру виплат, а й від прозорості нарахування, справедливості розподілу та зв'язку з результатами праці [12].

Організаційні стимули спрямовані на створення умов для професійної реалізації працівника. Для аграрного сектору особливо важливими є навчання персоналу новим технологіям, забезпечення безпечних умов праці, можливість професійного зростання та раціональний розподіл трудового навантаження.

Соціально-психологічні стимули набувають дедалі більшого значення в умовах кадрового дефіциту. Працівники цінують повагу з боку керівництва, справедливе ставлення, позитивний морально-психологічний клімат та можливість бути залученими до ухвалення рішень. Саме ці чинники часто визначають рівень лояльності персоналу навіть більше, ніж короткострокові матеріальні виплати [7].

На основі проведеного дослідження встановлено, що для підвищення ефективності управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу доцільно реалізувати такі напрями:

1. Запровадження гнучкої системи оплати праці, яка поєднує гарантовану частину доходу та змінну винагороду залежно від результатів праці.

2. Індивідуалізація мотиваційних програм з урахуванням віку, кваліфікації, трудового стажу та потреб працівників.

3. Розвиток нематеріальної мотивації: визнання досягнень, навчання, кар'єрне просування, покращення умов праці.

4. Посилення внутрішніх комунікацій між керівництвом і персоналом, що сприяє довірі та зниженню соціальної напруги.

5. Формування кадрового резерву та програм утримання ключових працівників.

Практика свідчить, що саме комплексне використання зазначених інструментів забезпечує найбільший ефект, оскільки дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства та особисті потреби працівників.

У результаті дослідження доведено, що в умовах нестабільного економічного середовища традиційні моделі мотивації, орієнтовані переважно на заробітну плату, є недостатніми. Для підприємств аграрного бізнесу більш результативною є адаптивна модель управління мотивацією, що поєднує матеріальні, організаційні та соціально-психологічні стимули.



Рис. 1. Основні складові системи управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11; 12]

Обґрунтовано, що впровадження комплексної мотиваційної системи дозволяє досягти таких результатів: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення трудової дисципліни, зміцнення кадрового потенціалу та зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Отже, удосконалення управління мотивацією працівників слід розглядати як один із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємств аграрного бізнесу в сучасних умовах.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах нестабільного економічного середовища управління мотивацією працівників набуває стратегічного значення для забезпечення ефективного функціонування підприємств аграрного бізнесу. Доведено, що традиційні підходи до стимулювання персоналу, які базуються переважно на матеріальній винагороді, в сучасних умовах є недостатніми та потребують трансформації відповідно до нових економічних викликів.

Обґрунтовано, що для підприємств аграрного бізнесу система мотивації повинна формуватися з урахуванням галузевої специфіки, зокрема сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, нерівномірності трудового навантаження, кадрового дефіциту та територіальної розосередженості виробничих процесів. Встановлено, що найбільш результативною є комплексна модель управління мотивацією, яка поєднує еконо-

мічні, організаційні та соціально-психологічні стимули.

У ході дослідження визначено пріоритетні напрями удосконалення мотиваційної системи аграрних підприємств, серед яких: запровадження гнучких форм оплати праці, індивідуалізація мотиваційних програм, розвиток нематеріального стимулювання, покращення внутрішніх комунікацій, формування кадрового резерву та підвищення якості трудового середовища. Реалізація зазначених заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівниками підприємств аграрного бізнесу при формуванні сучасної системи управління персоналом та адаптації мотиваційної політики до умов нестабільного економічного середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробленні цифрових інструментів управління мотивацією персоналу, оцінюванні ефективності гнучких моделей стимулювання праці, вивченні впливу поколінних особливостей працівників на мотиваційну поведінку, а також формуванні мотиваційних механізмів для забезпечення кадрової стійкості аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Gürbüz, S., Schaufeli, W. B., Freese, C., & Brouwers, E. P. M. 2024. Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*. 2024. 35(22), 3770–3799. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2429125> (дата звернення 16.04.2026).
2. Puspitasari, R. F., Ramadhani, A., & Sopiah. Employee motivation in the VUCA era (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity): A systematic review of determining factors and organizational strategies. *Multidisciplinary Output Research For Actual and International Issue (MORFAI)*. 2025. 5(4), 7052–7061. URL: <https://doi.org/10.54443/morfai.v5i4.4260> (дата звернення 17.04.2026).
3. Шпикуляк О. Г. Розвиток аграрного підприємництва та управління трудовими ресурсами. Київ: ННЦ ІАЕ, 2019. 320 с.
4. Jarkovská, P., & Jarkovská, M. Employee motivation in contemporary academic literature: A narrative literature review. *Organizacija*. 2024. 57(2), 185–201. URL: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013> (дата звернення 19.04.2026).
5. Jana, B., Rautaray, B., Swain, D. K., & Swain, C. Research trends on motivation and job satisfaction: A scientometric analysis. *F1000Research*. 2025. 14, 703. URL: <https://doi.org/10.12688/f1000research.165866.1> (дата звернення 19.04.2026).
6. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 15-те вид. Лондон: Kogan Page, 2020. 824 с.
7. Пінк Д. Драйв: дивовижна правда про те, що нас мотивує. Нью-Йорк: Riverhead Books, 2018. 288 с.
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum. 2000. 371 p.

9. Boxall, P., & Purcell, J. *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan. 2016. 352 p.
10. McKinsey & Company. What employees say matters most to motivate performance: new research reveals the factors employees say are most effective in improving their performance. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance> (дата звернення 20.04.2026).
11. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 230 с.
12. Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу в системі управління підприємством: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 280 с.
13. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 340 с.
14. Ammirato, S., Felicetti, A. M., Troise, C., Santoro, G., & Rozsa, Z. Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. 9(4), 100580. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100580> (дата звернення 21.04.2026).

REFERENCES:

1. Gürbüz, S., Schaufeli, W. B., Freese, C., & Brouwers, E. P. M. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(22), 3770–3799. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2429125> (accessed April 16, 2026).
2. Puspitasari, R. F., Ramadhani, A., & Sopiah. (2025). Employee motivation in the VUCA era (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity): A systematic review of determining factors and organizational strategies. *Multidisciplinary Output Research For Actual and International Issue (MORFAI)*, 5(4), 7052–7061. Available at: <https://doi.org/10.54443/morfai.v5i4.4260> (accessed April 17, 2026).
3. Shpykuliak O. H. (2019) Rozvytok ahrarnoho pidpriemnytstva ta upravlinnia trudovymy resursamy [Development of agricultural entrepreneurship and labor resources management]. Kyiv: NNTs IAE. 320 p. (in Ukrainian)
4. Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2024). Employee motivation in contemporary academic literature: A narrative literature review. *Organizacija*, 57(2), 185–201. Available at: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>.
5. Jana, B., Rautaray, B., Swain, D. K., & Swain, C. (2025). Research trends on motivation and job satisfaction: A scientometric analysis. *F1000Research*, 14, 703. Available at: <https://doi.org/10.12688/f1000research.165866.1> (accessed April 19, 2026).
6. Armstrong, M. (2020). *Praktyka upravlinnia liudskymy resursamy* [Practice of human resources management] (15th ed.). London: Kogan Page.
7. Pink, D. (2018). *Draiv: dyvovyzhna pravda pro te, shcho nas motyvuie* [Drive: The surprising truth about what motivates us]. New York: Riverhead Books.
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
9. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
10. McKinsey & Company. (2024). What employees say matters most to motivate performance: new research reveals the factors employees say are most effective in improving their performance. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance> (accessed April 20, 2026).
11. Kolot, A. M. (2021). *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehulivannia* [Social and labor relations: theory and practice of regulation]. Kyiv: KNEU.
12. Tsymbaliuk, S. O. (2020). *Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [Personnel motivation in the enterprise management system]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
13. Hrishnova, O. A. (2019). *Liudskyi rozvytok* [Human development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
14. Ammirato, S., Felicetti, A. M., Troise, C., Santoro, G., & Rozsa, Z. (2024). Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100580. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100580> (accessed April 21, 2026).

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 12.05.2026