

**Береза Валерій Володимирович**, докторант Інституту тваринництва НААН України, доктор філософії (PhD), +38(066)703-25-52, bereza.vv@meta.ua, ORCID ID: 0009-0006-6698-2889

*Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України  
вул. Тваринників, 1-А, м. Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

## СТИМУЛЮЮЧІ КОМПОНЕНТИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

***Анотація.** Статтю присвячено комплексному дослідженню та систематизації стимулюючих компонентів у системі менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах постіндустріальної трансформації. У роботі обґрунтовано, що в сучасній архітектурі глобальної економіки людський капітал виступає стратегічним локомотивом стійкості, а його ефективність є мультиплікативним результатом поєднання професійних здібностей (Ability) та мотиваційних зусиль (Motivation). Автором доведено, що для агробізнесу ця залежність набуває критичного значення через специфічні галузеві ризики: жорстку прив'язку до біологічних циклів, сезонність та територіальну децентралізацію.*

*У межах дослідження здійснено ретроспективний аналіз еволюції теорій мотивації та їх адаптацію до реалій сучасного агроменеджменту. Особливу увагу приділено трансформації управлінської парадигми від простого матеріального заохочення до цілісної системи стимулювання, що базується на принципах людиноцентричності та цифровізації. Виокремлено ключові стимулюючі компоненти для кожного етапу аграрного циклу – від підготовки до збирання та переробки врожаю.*

*Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні ролі цифровізації HR-функцій (LMS, HRMS, аналітичних інструментів) як фундаменту прозорості та справедливості системи менеджменту. Автор детально аналізує впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегії провідних українських агрохолдингів («МХП», «Астарта-Київ», «Кернел»).*

*На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів мотивації, які поєднують фінансові стимули, інвестиції у цифрову грамотність та розвиток корпоративної культури. Сформовано висновок, що синергія матеріальних і нематеріальних чинників у поєднанні з технологічними інноваціями є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору України в умовах глобальних викликів.*

***Ключові слова:** агробізнес, стимулюючі компоненти, менеджмент, людський капітал, цифровізація HR, ESG-стратегії, продуктивність праці, сезонність, соціальна відповідальність, стратегічна резильєнтність.*

**Bereza Valerii**, Doctoral Student, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, +38(066)703-25-52, bereza.vv@meta.ua, ORCID ID: 0009-0006-6698-2889

*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine  
1-A Tvarynnykuv Street, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynychy)*

## INCENTIVE COMPONENTS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRIBUSINESS ENTITIES

**Abstract.** *The article presents a comprehensive study and systematization of incentive components within the management systems of agribusiness enterprises in the context of post-industrial transformation. The study substantiates that in the modern architecture of the global economy, human capital acts as a strategic engine of resilience, and its efficiency is a multiplicative result of combining professional abilities (Ability) and motivational efforts (Motivation). The author shows that, for agribusiness, this dependence becomes critical due to specific industry risks: a rigid dependence on biological cycles, seasonality, and territorial decentralization.*

*Within the framework of the study, a retrospective analysis of the evolution of motivation theories and their adaptation to the realities of modern agricultural management was carried out. Particular attention is paid to the transformation of the management paradigm from simple material incentives to a holistic stimulation system grounded in human-centricity and digitalization. Key stimulating components are identified for each stage of the agricultural cycle – from preparation and sowing to harvesting and crop processing.*

*The scientific novelty of the study lies in substantiating the role of the digitalization of HR functions (LMS, HRMS, analytical tools) as a foundation for transparency and fairness in the management system. The author provides a detailed analysis of the implementation of ESG (Environmental, Social, Governance) principles in the strategies of leading Ukrainian agro-holdings («МНП», «Astarta-Kyiv», «Kernel»).*

*Based on the analysis, practical recommendations were developed to improve motivational mechanisms that combine financial incentives, investment in digital literacy, and the development of corporate culture. It is concluded that the synergy of material and non-material factors, combined with technological innovations, is a key condition for ensuring the competitiveness and sustainable development of Ukraine's agricultural sector amid global challenges.*

**Keywords:** *agribusiness, incentive components, management, human capital, digital HR, ESG strategies, labor productivity, seasonality, social responsibility, strategic resilience.*

**Постановка проблеми.** Сучасна архітектура глобальної економіки визначає агробізнес не лише як сектор виробництва продовольства, а як високотехнологічну, інтегровану систему, що охоплює постачання ресурсів, сільськогосподарське виробництво, переробку, логістику та ритейл. Для України аграрний сектор традиційно виступає стратегічним локомотивом економічного зростання, забезпечуючи значну частку валового внутрішнього продукту та валютних надходжень. Проте в умовах перманентної турбулентності, спричиненої геополітичними викликами, кліматичними змінами та стрімкою цифровізацією, традиційні методи управління стають недостатніми. Ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу стає людський капітал, ефективність якого прямо залежить від якості системи менеджменту та впроваджених у ній стимулюючих компонентів.

Стимулювання в системі менеджменту – це складний багаторівневий процес, спрямований на активізацію внутрішнього потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей організації. В агробізнесі цей процес ускладнюється специфічними галузевими характеристиками: жорсткою залежністю від біологічних циклів, сезонністю виробництва, територіальною розпорошеністю підрозділів та високим ступенем невизначеності через природно-кліматичні чинники. Це вимагає від менеджерів розробки адаптивних механізмів, які поєднують фінансову стабільність із соціальним захистом, психологічним комфортом та можливостями для професійної самоактуалізації.

Останні роки позначилися зміною парадигми менеджменту: від простої мотивації до комплексного стимулювання, що включає цифрову трансформацію HR-функцій та інтеграцію принципів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG). Сучасні агрохолдинги України, такі як «МХП», «Астарта-Київ» та «Кернел», демонструють перехід до людиноцентричних моделей, де стимулюючими компонентами виступають не лише бонуси за врожайність, а й програми психологічної підтримки, інвестиції в цифрові навички та соціальна відповідальність перед громадами. Дослідження цих компонентів дозволяє глибше зрозуміти механізми трансформації аграрного менеджменту та визначити вектори його подальшого розвитку в умовах постіндустріальної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне осмислення стимулювання праці має тривалу історію, еволюціонуючи від концепцій «економічної людини» до складних моделей поведінкової психології та цифрового менеджменту. Класичний фундамент закладений у змістовних теоріях мотивації, серед яких провідне місце посідає ієрархія потреб Абрахама Маслоу. Вчений стверджував, що людська поведінка визначається прагненням до задоволення п'яти рівнів потреб: від базових фізіологічних до вищої мети – самоактуалізації [1]. В контексті агробізнесу ця модель пояснює, чому в умовах низьких заробітних плат у

сільській місцевості (базові потреби) важко залучити молодь до інноваційних проектів (самоактуалізація).

Розвиток цих ідей знайшов відображення у двофакторній теорії Фредеріка Герцберга [2], який розмежував чинники на гігієнічні (умови праці, зарплата, політика компанії) та мотиваційні (успіх, визнання, відповідальність). Герцберг довів, що відсутність гігієнічних факторів породжує незадоволеність, але їх наявність лише створює нейтральний стан, тоді як справжній стимул до високої продуктивності виникає лише завдяки мотиваторам [3]. Це положення є критично важливим для аграрних менеджерів при проектуванні робочих місць для спеціалістів середньої та вищої ланки.

Процесуальний підхід до стимулювання представлений теорією очікувань Віктора Врума [4], яка базується на припущенні, що індивід приймає рішення про інтенсивність праці на основі оцінки ймовірності отримання бажаного результату та його цінності. Для агробізнесу це означає, що система преміювання має бути прозорою: агроном повинен чітко розуміти, як дотримання технологічної карти (зусилля) вплине на врожайність (результат) і якою буде його частка у прибутку (винагорода).

Важливим для формування кадрового потенціалу агрохолдингів є застосування теорії потреб Д. МакКлелланда [5], яка акцентує увагу на мотиваторах досягнення, влади та причетності. У стратегічному менеджменту АПК діагностика цих потреб стає критерієм прецизійного відбору лідерів: висока потреба у досягненні визначає схильність до інновацій, потреба у владі – ефективність управління децентралізованими підрозділами, а потреба у причетності – здатність до розбудови соціального капіталу в сільських громадах. Це дозволяє агрохолдингам формувати адаптивні управлінські команди, здатні забезпечити стійкість бізнесу в умовах системних ризиків.

У контексті стратегічного управління персоналом агропідприємств особливого значення набуває теорія Д. МакГрегора [6], яка базується на дихотомії припущень

про природу людини (Теорія Х та Теорія Y). Вибір між авторитарним стилем (Теорія Х), орієнтованим на жорсткий контроль рутинних польових робіт, та демократичним (Теорія Y), що стимулює самоорганізацію в умовах діджиталізації, є критичним для адаптивності менеджменту. Впровадження контролінгових процедур дозволяє агрохолдингам балансувати ці стилі, переходячи від директивного управління до партнерської моделі, яка сприяє залученості працівників та зростанню інтелектуального капіталу в умовах системних криз.

Сучасна українська наукова школа активно досліджує адаптацію цих теорій до реалій вітчизняного агробізнесу. А. В. Нестерович [7] та І. В. Білик [8] піднімають проблему «забутості» теми мотивації в аграрному секторі та закликають до розробки систем, що стимулюють використання як внутрішніх, так і зовнішніх резервів працівника. Значний внесок у розвиток методології стимулювання через призму цифрової трансформації зробили К. Немашкало, Л. Земляна та С. Вашечко [9]. Вони акцентують увагу на використанні сучасних цифрових технологій для оптимізації HR-процесів, що дозволяє агропідприємствам швидше реагувати на дефіцит кадрів.

Сучасні трансформації мотиваційних систем в аграрному секторі досліджено у праці З. Лещенко [10], де авторка акцентує увагу на необхідності адаптації інструментів управління персоналом до умов воєнного стану та глобальних економічних викликів. Дослідницею обґрунтовано, що мотиваційний аспект є критичним елементом стратегічної стійкості аграрних підприємств, оскільки дозволяє мінімізувати плинність кадрів та стимулювати продуктивність праці через поєднання матеріальних стимулів із психологічною підтримкою та соціальними гарантіями.

Проблематику сезонності та її впливу на прийняття управлінських рішень у сільському господарстві висвітлено у працях В. Ніценко та співавторів [11], що аналізують роль біологічних циклів у плануванні ресурсів.

**Метою статті** є комплексне дослідження та систематизація стимулюючих компонентів у системі менеджменту суб'єктів агробізнесу, аналіз їхньої

трансформації під впливом цифровізації та принципів сталого розвитку (ESG), а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Система менеджменту суб'єктів агробізнесу розглядає стимулювання як динамічну сукупність важелів, що активізують трудовий потенціал. В основі ефективного механізму лежить взаємодія стратегічного планування та індивідуальних прагнень працівника. Продуктивність праці в цій системі не є константою, а виступає результатом синергії здібностей та мотиваційних зусиль. Як зазначає класична формула менеджменту, робоча продуктивність визначається як добуток здатності (Ability) на мотивацію (Motivation):

$$Job\ Performance = Ability \times Motivation.$$

В аграрному секторі компонент «Ability» сьогодні включає не лише фізичну витривалість чи традиційні агрономічні знання, а й цифрову грамотність, навички роботи з Precision Agriculture (точне землеробство) та здатність до швидкого навчання. Компонент «Motivation» формується через систему стимулів, які можна класифікувати за походженням (внутрішні та зовнішні) та формою прояву (матеріальні та нематеріальні).

Механізм стимулювання в агробізнесі повинен включати такі критичні елементи менеджменту:

– стратегічна орієнтація: визначення цілей розвитку підприємства, які є зрозумілими та привабливими для персоналу;

– інвестування в людський капітал: навчання та розвиток здібностей дозволяють працівникам розкрити потенціал, що автоматично підвищує ефективність виробничих процесів;

– об'єктивна оцінка результатів: створення чіткої системи метрик, що дозволяє диференціювати внесок кожного працівника;

–гнучкість та адаптивність: регулярний аудит системи стимулювання та її адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Агробізнес має унікальні риси, які відрізняють його від промислового виробництва чи сфери послуг, що безпосередньо впливає на архітектуру системи стимулювання. Першою такою рисою є біологічна основа: робота з живими організмами (рослинами, тваринами) вносить елемент непередбачуваності. Друга – високий рівень ризику, зумовлений залежністю від погоди.

Найбільш вагомим фактором є сезонність. Вона зумовлює нерівномірність використання ресурсів протягом року, що призводить до виникнення «пікових навантажень». В періоди посівної та жнив інтенсивність праці зростає в рази, що вимагає специфічних стимулюючих компонентів:

- високі премії за дотримання агротехнічних термінів;
- доплати за понаднормову роботу в польових умовах;
- забезпечення гарячим харчуванням та комфортними умовами відпочинку безпосередньо на місцях робіт.

Оскільки кожен етап – від підготовки ґрунту до реалізації готової продукції – має різний ступінь ризику та часових обмежень, система менеджменту повинна застосовувати диференційований підхід. Це дозволяє нівелювати негативний вплив природно-кліматичної невизначеності та забезпечити максимальну залученість персоналу в періоди пікових навантажень. Систематизацію ключових стимулів за етапами виробничого циклу наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Стимулюючі компоненти менеджменту відповідно до етапів виробничого циклу в агробізнесі

Етап циклу	Характер робіт	Ключові стимули
Підготовка та посів	Висока точність, стислі терміни	Бонуси за якість висіву та економію пального
Догляд за посівами	Регулярність, технологічність	Премії за відсутність бур'янів та хвороб
Збирання врожаю	Екстремальна інтенсивність	Відрядна оплата з підвищувальними коефіцієнтами
Зберігання та переробка	Стабільність, контроль якості	Бонуси за мінімізацію втрат та якість продукції

*Джерело: розроблено автором за [11].*

Крім того, агробізнес характеризується територіальною розпорошеністю. Працівники часто виконують завдання автономно, далеко від центрального офісу. Це висуває вимогу до стимулювання через делегування відповідальності та довіру, що згідно з теорією Герцберга є потужним внутрішнім мотиватором.

Матеріальне стимулювання залишається базовим елементом в аграрному секторі через традиційно нижчий рівень доходів у сільській місцевості порівняно з містами. Проте в сучасному менеджменті воно трансформується з фіксованої оплати праці у складну систему фінансової винагороди.

Ефективна система матеріального стимулювання включає:

- основну заробітну плату: має бути конкурентною на ринку праці, щоб забезпечити задоволення базових потреб за маслоу;
- додаткові виплати: надбавки за стаж, кваліфікацію, роботу в несприятливих умовах;
- систему бонусів (KPI): виплати, прив'язані до конкретних показників (врожайність, збереженість поголів'я, витрати ТМЦ);
- участь у прибутках: надання ключовим фахівцям відсотка від чистого прибутку підприємства, що перетворює їх з найманих працівників на «внутрішніх підприємців».

На прикладі ТОВ «Кернел-Трейд» видно, що компанія використовує результати щорічної оцінки компетенцій для диференціації матеріальної винагороди [12]. Це створює пряму залежність між професійним розвитком працівника та його фінансовим станом. Важливо, щоб матеріальне стимулювання було справедливим і зрозумілим, інакше воно може демотивувати персонал.

Нематеріальне стимулювання спрямоване на задоволення потреб вищого порядку: соціальних, егоїстичних та потреб у самореалізації. В агробізнесі, де робота часто є фізично важкою, психологічні стимули відіграють роль «компенсаторів».

Основними компонентами тут виступають:

- визнання: публічне відзначення успіхів, присвоєння почесних звань,



участь у професійних конкурсах;

– корпоративна культура: формування почуття гордості за приналежність до компанії, яка забезпечує продовольчу безпеку. генеральний директор «астарти» віктор іванчик наголошує, що успіх досягається тоді, коли люди об'єднані спільними цінностями та довірою;

– кар'єрний ліфт: наявність чіткої траєкторії професійного зростання. створення внутрішнього кадрового резерву дозволяє працівникам бачити перспективу всередині компанії, а не шукати її зовні

Агрохолдинг «Астарта-Київ» щорічно проводить оцінку досягнень та розвитку персоналу [13], за результатами якої формуються індивідуальні плани навчання. Це стимулює працівників до безперервного самовдосконалення, оскільки компанія гарантує інвестиції в їхні знання.

Цифровізація стала потужним каталізатором змін у системі стимулювання. Використання сучасних технологій дозволяє зробити HR-процеси більш прозорими, швидкими та орієнтованими на дані. В українських агрокомпаніях спостерігається стійка позитивна динаміка впровадження цифрових інструментів.

Трансформація аграрного менеджменту в умовах Індустрії 4.0 та 5.0 вимагає переходу від суб'єктивних методів оцінки персоналу до об'єктивних, дата-центричних моделей. Цифровізація HR-функцій виступає не лише як технічний інструмент автоматизації, а як фундаментальний компонент справедливості в системі стимулювання, що виключає людський фактор при розподілі винагороди. Аналіз динаміки впровадження сучасних цифрових інструментів та їх функціонального призначення в українських агропідприємствах представлено в табл. 2.

Таблиця 2 – Динаміка та функціональне призначення цифрових інструментів у системі HR-менеджменту агропідприємств України

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Динаміка впровадження (Україна)
Ticket Tracking Systems	Автоматизація завдань та контроль виконання	Зростання з 20 % (2015) до 85 % (2022)
Online Job Exchanges	Рекрутинг через інтернет-платформи	Зростання з 10 % (2015) до 80 % (2022)
Social Networks for HR	Залучення кандидатів та внутрішня комунікація	Стабільне зростання як каналу бренду роботодавця
Learning Management Systems (LMS)	Дистанційне навчання та розвиток персоналу	Активне впровадження в агрохолдингах після 2019 року
HR Analytics Tools	Аналіз продуктивності та прогнозування плинності	Початковий етап широкого використання

*Джерело: розроблено автором за [14].*

Цифровізація HR-менеджменту в агробізнесі включає кілька ключових аспектів:

- автоматизація адміністративних процесів: використання цифрових систем для обліку робочого часу, нарахування зарплат та відпусток звільняє час менеджерів для стратегічних завдань;
- дистанційне навчання: платформи для онлайн-навчання дозволяють агрономам, інженерам та механізаторам отримувати нові знання без відриву від виробництва, що особливо актуально в умовах дефіциту часу;
- аналітика для прийняття рішень: об'єктивні дані про продуктивність кожного працівника дозволяють реалізувати принцип справедливості у стимулюванні, виключаючи людський фактор та упередженість;
- гнучкі форми роботи: цифрові технології забезпечують можливість дистанційної роботи для офісного персоналу та покращують комунікацію з польовими працівниками, що підвищує їхню залученість.

Цифрова трансформація створює «міст» до екологічно відповідального менеджменту (Green HRM), оскільки дозволяє безпаперово вести документообіг та оптимізувати логістику, що зменшує екологічний слід підприємства.

У сучасному агробізнесі стимулювання все більше пов'язується з концепцією

ESG (Environmental, Social, Governance). Це відповідь на глобальний попит на сталий розвиток та етичне ведення бізнесу.

*Екологічний компонент (E)* у системі стимулювання проявляється через заохочення до «зелених» ініціатив. Менеджмент впроваджує стимулюючі виплати за впровадження енергоощадних технологій, перехід на органічне виробництво та мінімізацію використання пестицидів. Дослідження підтверджують, що працівники відчують більшу задоволеність роботою (Work Engagement), коли бачать, що їхня компанія піклується про навколишнє середовище.

*Соціальний компонент (S)* став особливо значущим для України. В умовах війни соціальна відповідальність трансформувалася в інструмент національного виживання. Програма «МХП Поруч» є еталонним прикладом того, як стимулюючі компоненти виходять за межі суто робочих відносин. Програма пропонує [15]:

- комплексну підтримку ветеранів при поверненні до роботи (реабілітація, перенавчання);
- матеріальну та юридичну допомогу сім'ям мобілізованих працівників;
- створення «ветеранських хабів» та підтримку адаптивного спорту.

Такі заходи формують глибоку лояльність персоналу. Працівник, який знає, що компанія не залишить його та його родину в біді, мотивований працювати з максимальною віддачею. Це реалізація потреби в безпеці та причетності на вищому рівні.

*Управлінський компонент (G)* стосується прозорості та інклюзивності. Гендерна різноманітність у радах директорів агрофірм сприяє кращому прийняттю рішень та підвищує довіру інвесторів. Прозорість у звітності та боротьба з корупцією також виступають стимулами для талановитих менеджерів, які прагнуть працювати в етичному середовищі.

Практика великих гравців агроринку дозволяє виділити найбільш успішні моделі інтеграції стимулюючих компонентів.

Модель «Астарта-Київ»: Базується на принципах «ощадливого виробництва»

(Lean Agriculture) та безперервного розвитку. Ключовий стимул – інвестиція в компетенції. Компанія розглядає кожного працівника як партнера, впроваджуючи політику винагороди, що базується на ринкових показниках та індивідуальних досягненнях [13].

Модель «МХП»: Фокусується на соціальній екосистемі. Компанія створює умови для «щастя працівника», де робота – це лише частина життя. Програми підтримки ветеранів, інвестиції в громади та розвиток корпоративної культури «МХП Поруч» роблять компанію магнітом для талантів навіть у складних умовах [15].

Модель «Кернел»: Робить ставку на цифрову ефективність та КРІ. Система менеджменту орієнтована на результат, де кожен крок оцифрований. Це дозволяє впроваджувати агресивні, але справедливі схеми матеріального стимулювання, що приваблює амбітних фахівців [12].

**Висновки.** Система стимулювання суб'єктів агробізнесу на сучасному етапі пройшла трансформацію від простих фінансових виплат до багатогранної системи управління людським капіталом. На основі проведеного аналізу можна зробити такі узагальнення:

Синергія матеріальних та нематеріальних компонентів: В агробізнесі неможливо досягти стійкої продуктивності лише одним видом стимулів. Матеріальна база забезпечує лояльність та покриття базових потреб, тоді як нематеріальні стимули (визнання, розвиток, корпоративна культура) активізують творчий потенціал та забезпечують довгострокову залученість.

Адаптація до галузевої специфіки: Найбільш ефективними є ті системи менеджменту, які враховують сезонний характер робіт та біологічні ризики. Впровадження гнучких графіків, доплат за інтенсивність у пікові періоди та страхових механізмів дозволяє нівелювати негативний вплив галузевих особливостей.

Цифровізація як фундамент справедливості: Впровадження HRMS, LMS та

аналітичних інструментів усуває суб'єктивізм у менеджменті. Прозорість даних стає самостійним стимулюючим фактором, оскільки працівник бачить пряму та чесну залежність між своїм внеском і отриманою винагородою.

ESG-орієнтація як стратегічна перевага: Інтеграція соціальної відповідальності та екологічних стандартів у систему менеджменту підвищує привабливість агробізнесу для нового покоління працівників. Програми підтримки ветеранів та еко-ініціативи формують високий рівень довіри з боку персоналу, суспільства та інвесторів, що є критичним для відновлення та розвитку економіки України.

Для подальшого підвищення ефективності суб'єктам агробізнесу рекомендується продовжувати інвестування в цифрову грамотність персоналу, розвивати внутрішні системи навчання та масштабувати програми соціальної підтримки, що відповідають сучасним викликам безпеки та сталого розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943. № 50. Pp. 370–396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The motivation to work*. New York : John Wiley & Sons, 1959. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>.
3. Alrawahi S., Sellgren S.F., Altouby S., Alwahaibi N., Brommels M. The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*. 2020. Vol. 6(9): e04829. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>.
4. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley, 1964. URL: <https://fullpdfword.com/reviews/u32G8F/244532/4968440-work-and-motivation-vroom/>
5. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Van Nostrand, 1961. URL: <https://gwern.net/doc/economics/1971-mcclelland-theachievingociety.pdf>.
6. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. 1960. URL: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Motivation/McGregor\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Enterprise.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf).
7. Нестерович А. В. Нематеріальні методи мотивації працівників сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*, 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=901>.
8. Білик І. В. Особливості мотивації праці в аграрному секторі економіки України. *Інноваційна економіка*, 2014. № 3. С. 126–130.
9. Nemashkalo K., Zemliana L., Vashechko S. Development trends in human resource management of agricultural enterprises in the context of digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10(1). DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-194-200>.

10. Лещенко З. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. Vol. 332(4), pp. 327–331. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-50>.
11. Вплив сезонності та біологічних циклів на управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств / Ніценко В. та ін. *Економічний аналіз*, 2025. Том 35. № 4. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.259>.
12. Annual Report For the year ended 30 June 2025. Kernel Holding S.A. URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025\\_Kernel\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf).
13. Annual Report 2023. ASTARTA HOLDING PLC. URL: [https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta\\_ar2023-2.pdf](https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf).
14. Prokopenko O. Garafonova O. Zhosan G. Digital Tools In Human Resource Management: How Digitization Affects Personnel Management. *Socio-economic relations in the digital society*, 2023. Vol. 4(50). Pp. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540>.
15. «МХП Поруч» – програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch>.

#### REFERENCES:

1. Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, № 50. P. 370–396. Retrieved from <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York : John Wiley & Sons. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>.
3. Alrawahi S., Sellgren S. F., Altouby S., Alwahaibi N., Brommels M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>.
4. Vroom V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Wiley. Retrieved from <https://fullpdfword.com/reviews/u32G8F/244532/4968440-work-and-motivation-vroom/>.
5. McClelland D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand. Retrieved from <https://gwern.net/doc/economics/1971-mcclelland-theachievingociety.pdf>.
6. McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. Retrieved from [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Motivation/McGregor\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Enterprise.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf).
7. Nesterovych A. V. (2012). Nematerialni metody motyvatsii pratsivnykiv silskohospodarskykh pidpriemstv [Non-material methods of motivation of employees of agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=901>.
8. Bilyk I. V. (2014). Osoblyvosti motyvatsii pratsi v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of labor motivation in the agricultural sector of Ukraine's economy]. *Innovatsiina ekonomika*, 3. 126–130.
9. Nemashkalo K., Zemliana L., Vashechko S. (2024). Development trends in human resource management of agricultural enterprises in the context of digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1). <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-194-200>.
10. Leshchenko Z. (2024). Motyvatsiinyi aspekt v upravlinni personalom ahrarnykh pidpriemstv [Motivational aspect in personnel management of agricultural enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 332(4). 327–331. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-50>.

11. Nitsenko V., et al. (2025). Vplyv sezonnosti ta biolohichnykh tsykliv na upravlinnia vyrobnychymy protsesamy silskohospodarskykh pidpriemstv [Impact of seasonality and biological cycles on the management of production processes of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, 35(4). <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.259>.
12. Kernel Holding S.A. (2025, October). *Annual Report for the year ended 30 June 2025*. Retrieved from [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025\\_Kernel\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf).
13. Astarta Holding PLC. (2024, April). *Annual Report 2023*. Retrieved from [https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta\\_ar2023-2.pdf](https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf).
14. Prokopenko O., Garafonova O., Zhosan H. (2023). Digital Tools In Human Resource Management: How Digitization Affects Personnel Management. *Socio-economic relations in the digital society*, 4(50). 84–94. <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540>.
15. МНП. (n.d.). «МНП Поруч» – програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військовиків, ветеранів та їхніх родин ["МНП Поруч" – a program of individual support and comprehensive assistance for the military, veterans and their families]. Retrieved from <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch>.

*Стаття надійшла до редакції: 14.01.2026; рецензування: 25.01.2026;  
прийнята до публікації 05.02.2026. Автори прочитали и дали згоду рукопису.  
The article was submitted on 14.01.2026; revised on 25.01.2026; and accepted for publication on  
05.02.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.*