



Менеджмент

УДК 331.101.38

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19670015>

Формування ефективної системи мотивації діяльності фермерських господарств в Україні

Шевченко Олександр Григорович

аспірант зі спеціальності «Менеджмент»

Державний біотехнологічний університет

Прийнято: 04.04.2026 | Опубліковано: 20.04.2026

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади формування ефективної системи мотивації діяльності фермерських господарств в Україні в умовах воєнних ризиків, цифровізації та євроінтеграційних трансформацій. Обґрунтовано, що сучасна мотиваційна модель у фермерському секторі виходить за межі традиційних підходів матеріального стимулювання та має охоплювати фінансові, організаційні, технологічні, соціальні й інституційні інструменти підтримки. Визначено, що ефективність мотивації безпосередньо залежить від доступу до пільгового кредитування, грантових механізмів, державної підтримки, компенсацій за розмінування, впровадження цифрових сервісів, а також створення передбачуваного правового середовища для розвитку малого й середнього аграрного бізнесу. Проаналізовано вплив прямих матеріальних втрат аграрного сектору, замінування територій, дефіциту кадрів, екологічних загроз та логістичних обмежень на трансформацію мотиваційної поведінки фермерів. Доведено, що мотивація фермерських господарств у сучасних умовах формується під впливом поєднання економічної доцільності, соціальної відповідальності,



безпекових чинників та прагнення до підвищення стійкості господарювання. Встановлено, що перспективними напрямками посилення мотивації є розвиток нішевої спеціалізації, кооперації, агрокластерних форм взаємодії, енергонезалежності, точного землеробства, а також адаптація механізмів державної підтримки до стандартів Спільної аграрної політики ЄС. Обґрунтовано, що ефективна система мотивації фермерських господарств повинна поєднувати короткострокові антикризові стимули із довгостроковими інструментами інвестиційного, інноваційного та інституційного розвитку. Запропоновано практичні напрями вдосконалення системи мотивації, орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств, зміцнення продовольчої безпеки держави та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України.

Ключові слова: мотивація діяльності; фермерські господарства; аграрний сектор; державна підтримка; цифровізація; стійкість; сталий розвиток.

Formation of an effective motivation system for the activities of farms in Ukraine

Shevchenko Oleksandr Hryhorovych

PhD Student in Management

State Biotechnological University

Abstract. Purpose. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles and to develop practical recommendations for the formation of an effective motivation system for farms in Ukraine under wartime challenges, digital transformation, and European integration. Methods. The study uses general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparison, systematization, structural analysis, and a systemic approach to interpreting the transformation of motivational mechanisms in the agricultural sector. Results. The paper proves that the



current motivation system for farms should no longer be reduced only to direct material incentives. In the Ukrainian agricultural context, motivation is shaped by a combination of financial, institutional, technological, social, and security-related factors. It is established that the largest direct losses of the agricultural sector, the contamination of land by explosive hazards, the shortage of labor caused by mobilization and migration, damage to energy infrastructure, and the instability of logistics have substantially transformed the motivational behavior of agricultural producers. Under such conditions, access to concessional loans, grants, war-risk insurance, compensation for demining, and digital public support tools becomes a critical prerequisite for maintaining business activity. The article shows that the digitalization of agricultural administration and the harmonization of support mechanisms with the standards of the EU Common Agricultural Policy create new long-term incentives for legal activity, investment planning, environmental modernization, and participation in transparent support programs. Particular attention is paid to the growing role of niche specialization, cooperation, local processing, energy independence, precision farming, and AgTech solutions as strategic motivators that increase resilience and competitiveness. Conclusions. An effective motivation system for farms in Ukraine should combine short-term anti-crisis support with long-term tools for investment, innovation, social sustainability, and institutional development. Its practical implementation must be based on predictable public policy, transparent allocation of resources, digital interaction with the state, adaptation to EU standards, and mechanisms that reduce security and market risks. Such an approach will strengthen the viability of farms, improve their adaptive capacity, and support sustainable development of the agricultural sector.

Keywords: farms; motivation system; agricultural sector; state support; digitalization; resilience; sustainable development.



Постановка проблеми. Сучасний стан аграрного сектору України визначається безпрецедентним поєднанням екстремальних безпекових викликів та необхідності глибокої структурної перебудови для інтеграції у європейський економічний простір. Формування ефективної системи мотивації діяльності фермерських господарств за таких умов виходить за межі класичних економічних теорій стимулювання прибутку, трансформуючись у комплексну стратегію забезпечення життєздатності, адаптивності та стратегічного розвитку. Фермерські господарства на сьогодні виконують критичну роль у стабілізації економіки сільських територій та забезпеченні національної продовольчої безпеки, що потребує від держави та міжнародних партнерів створення багаторівневої системи стимулів - від фінансової підтримки та страхування воєнних ризиків до соціально-психологічної реабілітації та технологічного переоснащення [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи до мотивації праці зазнають змін під впливом аграрних трансформацій, що спонукає науковців постійно приділяти увагу проблематиці у своїх дослідженнях. Значний внесок у розвиток теоретичних засад і розв'язання практичних аспектів, пов'язаних із застосуванням матеріальних і нематеріальних стимулів, а також оцінкою ефективності функціонування соціально-економічних механізмів мотивації в різних організаційно-правових формах, здійснили вітчизняні науковці В. Андрійчук, І. Беженар, Р. Іроденко, В. Гринчук, М. Малік, П. Саблук та інші. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих моделей мотивації з урахуванням цифровізації управлінських процесів та трансформації ринку праці. Особливої уваги потребує вивчення впливу нематеріальних стимулів на довгострокову ефективність діяльності фермерських господарств, а також адаптація мотиваційних механізмів до умов нестабільного економічного середовища.



Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації діяльності фермерських господарств в Україні в умовах воєнних викликів і цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для аналізу мотиваційного поля необхідно враховувати масштаб деструктивного впливу повномасштабної агресії на ресурсний потенціал галузі. Протягом 2022-2024 років аграрний сектор зазнав сукупних збитків, що перевищують 80 млрд дол. США, при цьому прямі втрати активів оцінюються у 10,3 млрд дол. США [9]. Такі втрати створюють фундаментальний «мотиваційний дефіцит», коли ризики фізичного знищення бізнесу переважають над стимулами до розвитку. Проте саме за цих умов формується нова парадигма мотивації, де ключовим фактором стає стійкість та здатність до швидкої адаптації.

Таблиця 1

Структура прямих матеріальних збитків аграрного сектору України внаслідок збройної агресії

Категорія матеріальних втрат (2022–2024)	Фінансова оцінка (\$ млрд)	Частка у загальних прямих збитках (%)
Сільськогосподарська техніка	5,8	56,3
Втрачений урожай та запаси	2,0	19,4
Зерносховища та елеваторні потужності	1,8	17,5
Багаторічні насадження та сади	0,4	3,9
Тваринництво (загибель худоби)	0,29	2,8

Джерело: сформовано на основі [5; 8].

Структурний аналіз прямих втрат дозволяє ідентифікувати пріоритетні зони, де система мотивації повинна діяти найактивніше для відновлення виробничого циклу. Найбільш постраждалими категоріями є техніка та логістична інфраструктура, що прямо корелює зі зниженням мотивації до довгострокових інвестицій.



Дані свідчать, що відновлення парку техніки є першочерговим завданням, оскільки без належного рівня механізації мотивація до обробітку земель, особливо на деокупованих територіях, критично знижується. Окрім матеріальних втрат, на систему мотивації впливає фактор замінування територій. Близько 139 тис. км² земель перебувають у зоні ризику, що робить гуманітарне розмінування базовим елементом мотивації до повернення в агробізнес у прифронтових та звільнених регіонах. Економічні втрати від неможливості використання замінованих земель сягають 11,2 млрд дол. США щорічно, що еквівалентно 5,6 % ВВП України 2021 року [9].

У 2024-2025 роках система фінансової мотивації в Україні зазнала суттєвої еволюції, перейшовши від точкових виплат до системного пільгового кредитування та грантової підтримки. Центральним елементом залишається програма «Доступні кредити 5-7-9 %», яка станом на вересень 2025 року забезпечила залучення 36,6 млрд грн для понад 5,5 тис. агропідприємств. Для фермерів, що працюють у зоні високого ризику, встановлено пільгові умови - від 1 % до 3 % річних, що є потужним стимулом для збереження діяльності в екстремальних умовах [16].

Важливим кроком у розширенні доступу до капіталу для малих та середніх господарств стало впровадження аграрних нот з 1 січня 2026 року. Цей фінансовий інструмент дозволяє фермерам із земельним банком до 500 га отримувати фінансування без класичної застави, спираючись на державні гарантії, які покривають до 80 % суми основного боргу. Це радикально змінює мотиваційну модель для дрібних виробників, які раніше були обмежені у ресурсах через відсутність ліквідної застави.

Бюджетна політика 2025 року демонструє фокусування на конкретних напрямках підтримки, що структуровані за бюджетними програмами Міністерства аграрної політики та продовольства.



Таблиця 2

Пріоритетні напрями бюджетної підтримки та їх мотиваційний вплив на фермерські господарства у 2025 році

Бюджетна програма (КПКВК)	Обсяг фінансування (млн грн)	Цільове призначення та мотиваційний вплив
2801500 (Підтримка фермерських господарств)	4 796,0	Субсидії на гектар та голову худоби, підтримка ліквідності малих виробників.
2801580 (Фінансова підтримка сільгоспвиробників)	1 205,0	Меліорація, тваринництво, доплати ЄСВ для сімейних ферм.
1201450 (Фонд розвитку підприємництва)	18 000,0	Забезпечення функціонування пільгових кредитних ліній.
1201420 (Компенсація за розмінування)	2 000,0	Стимулювання повернення земель у виробничий обіг через компенсацію витрат.

Джерело: сформовано на основі [12; 13].

Аналіз бюджетного розподілу за 2025 рік показує, що держава пріоритезує тваринництво та переробку, а також меліорацію. Це стратегічна спроба вмотивувати фермерів до створення продуктів із вищою доданою вартістю, що є критичним для забезпечення рентабельності в умовах дорогих логістичних ланцюгів.

Мотивація фермерських господарств в Україні на сучасному етапі нерозривно пов'язана з процесом адаптації до стандартів Спільної аграрної політики ЄС. Потрібен перехід від короткострокових антикризових заходів до довгострокового стратегічного планування. Ухвалення Закону України від 8 жовтня 2025 року щодо приведення механізмів державної підтримки до стандартів ЄС заклало фундамент для створення Виплатної агенції - незалежної інституції, відповідальної за прозорий моніторинг та адміністрування коштів.

Стратегічне планування на семирічний період, що є вимогою САП ЄС, змінює горизонт планування фермера. Замість виживання протягом сезону, суб'єкти господарювання отримують стимули для інвестування у сталий розвиток, екологізацію виробництва та цифрову трансформацію, що підкріплюється впровадженням критеріїв сталості (Sustainability) та вимог EU Taxonomy, які



стають драйверами для зміцнення позицій українських виробників на світових ринках [6].

Інвестиційний клімат в Україні під час війни характеризується парадоксальним поєднанням екстремальних ризиків та готовності капіталу до участі у відновленні. Дослідження показують, що до 79 % іноземних компаній готові інвестувати у реконструкцію країни за умови створення дієвих механізмів захисту. Система мотивації для інвесторів в агросектор будується на трирівневій регуляторній архітектурі [4]:

1) інституції, такі як MIGA, DFC та EBRD, надають гарантії від політичних та воєнних ризиків. Швейцарська агенція SECO через Agribusiness Blended Finance Facility (IFC) виділила 9,5 млн швейцарських франків для зниження ризиків банків при кредитуванні фермерів, надаючи гарантії «першого збитку»;

2) Закон про значні інвестиції був адаптований до реалій війни через суттєве зниження порогів входу. Проєкти в агросекторі, спрямовані на переробку та модернізацію, можуть отримувати державну підтримку до 30 % від вартості інвестиції;

3) політика валютної лібералізації НБУ спрямована на зменшення ризиків конвертації та переказу, що є критичним фактором для іноземних інвесторів і не завжди покривається міжнародними страховиками.

Для повної відбудови аграрний сектор потребує близько 55 млрд дол. США інвестицій. Пріоритетними напрямками є модернізація логістичних ланцюгів, впровадження систем автоматизованого зрошення та AgTech-інновацій. Інвестиції в інновації не лише підвищують продуктивність, а й стають інструментом мінімізації втрат від кліматичних змін та воєнних руйнувань [3].

Втрата близько 30 % чоловічого персоналу через мобілізацію стала одним із найскладніших викликів для фермерських господарств і призвела до трансформації управління людським капіталом та формування нових



мотиваційних стимулів. Ключовим трендом стало активне залучення жінок до аграрного виробництва та управління, що підтримується як державою, так і приватними ініціативами.

Соціальна мотивація сімейних фермерських господарств посилюється через механізм доплати єдиного соціального внеску. Це забезпечує соціальні гарантії для членів господарства та стимулює їх до легальної діяльності, що є критично важливим для збереження життєздатності сільських громад [11].

Повномасштабна війна спричинила серйозну деградацію ґрунтів та забруднення навколишнього середовища. За таких умов екологічна мотивація стає питанням виживання галузі в довгостроковій перспективі. Фермери змушені впроваджувати технології рекультивації та переходити на більш екологічні методи господарювання. Ресурсне обмеження призвело до вимушеної оптимізації: використання добрив скоротилося, що водночас прискорило перехід до точного землеробства. Енергетична незалежність стала ще одним критичним фактором - встановлення сонячних панелей, використання біогазових установок та накопичувачів енергії дозволяє господарствам зберігати працездатність під час атак на енергосистему.

Структура фермерських господарств України демонструє стійку тенденцію до консолідації. Середній розмір господарства зріс з 479 га у 2010 році до 649 га у 2024 році. Юридичні особи формують основу виробництва та експорту. У цих умовах мотивація малих виробників зміщується в бік нішевої диверсифікації [14].

Експерименти з нішевими культурами, такими як гірчиця, коріандр або пряні трави, демонструють вищу рентабельність при менших логістичних витратах. Наприклад, вирощування гірчиці у 2024 році забезпечило чистий дохід на рівні 326 дол. США/га, що перевищує показники кукурудзи (311 дол. США/га) при значно менших витратах на транспортування.



Таблиця 3

**Порівняльна економічна ефективність та стратегічне значення вирощування
сільськогосподарських культур в умовах логістичних обмежень**

Культура	Чистий дохід (\$/га)	Логістична чутливість	Стратегічне значення
Гірчиця	326	Низька (висока вартість одиниці ваги)	Нішевий експорт, низькі витрати.
Кукурудза	311	Висока (потребує елеваторів та портів)	Масовий експорт, залежність від інфраструктури.
Пшениця	280-300	Висока	Продовольча безпека, стабільний попит.
Пряні трави	400+	Дуже низька	Локальна переробка, висока маржинальність.

Джерело: сформовано на основі [1; 15].

Важливим аспектом ринкової адаптації стала децентралізація ланцюгів постачання. Створення малих пекарень, крафтових виробництв та розвиток локальних ринків збуту в умовах блокади портів дозволили багатьом громадам уникнути продовольчого дефіциту. Такий досвід стає фундаментом для побудови стійкої моделі продовольчої безпеки, яку Україна може пропонувати ЄС як частину своєї інтеграційної стратегії.

В умовах екстремальної невизначеності традиційні моделі мотивації, засновані виключно на максимізації прибутку, виявляються недостатніми. Важливим компонентом системи мотивації українських фермерів став феномен «економічного патріотизму». Для багатьох суб'єктів господарювання продовження діяльності у прифронтових районах або на деокупованих територіях диктується не лише економічною доцільністю, а й усвідомленням власної ролі у забезпеченні національної продовольчої безпеки.

Вказаний соціально-психологічний аспект трансформує структуру цілей фермерського господарства: виживання бізнесу ототожнюється із збереженням життєздатності сільської громади. Державна політика має враховувати цей фактор, посилюючи не лише фінансові, а й моральні стимули - через визнання



внеску фермерів, спрощення бюрократичних процедур та активне залучення представників малих господарств до формування регіональних стратегій розвитку.

Одним із ключових бар'єрів для ефективної мотивації дрібних виробників залишається їхня висока вразливість перед ринковими коливаннями та логістичними викликами. У 2025-2026 роках актуальним стає перехід від індивідуальної до колективної моделі стійкості через розвиток сільськогосподарських кооперативів та агрокластерів.

Кооперація дозволяє фермерам знижувати операційні витрати шляхом спільної закупівлі палива, добрив та засобів захисту рослин; формувати товарні партії продукції, що підвищує їхню переговорну силу; спільно інвестувати у переробку, що прямо корелює з державною стратегією створення доданої вартості. Мотивація до об'єднання посилюється через грантові програми, які надають перевагу колективним проектам.

Ефективність мотиваційної системи прямо залежить від рівня прозорості розподілу ресурсів. Розширення функціоналу Державного аграрного реєстру та його інтеграція з кадастровими системами та реєстрами тварин створює «цифровий паспорт» фермера, мінімізує корупційні ризики та суб'єктивізм при прийнятті рішень про надання субсидій.

Для фермера цифровізація стає мотиватором до виходу з тіньового сектору. Офіційна реєстрація та сплата податків є передумовою доступу до пільгового кредитування та міжнародної допомоги, стимулюючи легалізацію трудових відносин та земельних ділянок. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню якісної кредитної історії, що є базовим елементом фінансової стійкості в європейській моделі господарювання.

Пошкодження енергетичної інфраструктури та деградація ґрунтів змушують фермерські господарства переглядати свої технологічні карти. Мотивація до впровадження «зелених» технологій сьогодні має подвійну природу: з одного



боку, це засіб забезпечення безперебійної роботи, з іншого - підготовка до вимог ЕУ Тахопому, що стане критичним при повноцінному входженні України до спільного ринку ЄС.

Інвестиції в енергонезалежність та точне землеробство мають стати об'єктом посиленої державної підтримки через механізми податкових знижок або цільових компенсацій. Це дозволить не лише зменшити екологічний тиск на довкілля, а й підвищити операційну рентабельність за рахунок економії ресурсів. Таким чином, екологічна відповідальність трансформується з додаткового витратного пункту в інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Втрата значної частини кваліфікованого персоналу вимагає від фермерських господарств переходу на капіталомісткі та автоматизовані моделі виробництва. Система мотивації працівників у таких умовах повинна включати не лише конкурентну заробітну плату, а й програми професійної перепідготовки, особливо для жінок та молоді, які залишаються в сільській місцевості.

Створення центрів компетенцій на базі успішних фермерських господарств, підтримане міжнародними донорами, дозволяє масштабувати кращі практики управління людським капіталом. Формується нова генерація агропідприємців, здатних працювати за стандартами САП ЄС, що є запорукою стійкого розвитку галузі у період повоєнної відбудови.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що мотивація діяльності фермерських господарств є одним із ключових чинників забезпечення стійкості аграрного виробництва, адаптації до воєнних викликів та досягнення довгострокових цілей розвитку. Доведено, що сучасні умови господарювання вимагають формування комплексних мотиваційних систем, які поєднують фінансові, інституційні, технологічні, соціальні та екологічні стимули. Обґрунтовано, що ефективна мотивація фермерів сприяє відновленню виробничого потенціалу, підвищенню інвестиційної активності, розвитку



кооперації, диверсифікації виробництва та зниженню залежності від зовнішніх шоків. Встановлено, що використання гнучких мотиваційних інструментів - пільгового кредитування, грантових програм, цифрових сервісів, компенсацій за розмінування, енергетичної модернізації та адаптації до стандартів ЄС - дає змогу забезпечити підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств і зміцнення продовольчої безпеки держави. Таким чином, удосконалення системи мотивації діяльності фермерських господарств є важливою умовою забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. AgroPortal. Рентабельність нішевих культур в Україні. 2024. URL: <https://agroportal.ua>
2. FAO. Agricultural market analysis and profitability data. 2024. URL: <https://www.fao.org>
3. Grynychuk V. Assessment of the investment attractiveness of agricultural enterprises. Financial and credit systems: prospects for development. 2025. No. 4 (19). P. 57-67. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-05>.
4. Іроденко Р. Інвестиційний клімат в Україні під час повномасштабної війни: дихотомія ризиків та інституціональних механізмів підтримки. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 4 (18). С. 387-396. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0432>.
5. KSE Institute. Russia will pay: damages caused to Ukraine's infrastructure. 2024. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/>
6. EY Ukraine. The criterion of sustainability for Ukrainian agribusiness products based on the guidelines of FAO and the EU Taxonomy. URL: https://www.ey.com/en_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness



7. World Bank. Commodity markets outlook. 2024. URL: <https://www.worldbank.org>
8. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
9. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki>
10. Беженар І. Тенденції розвитку фермерських господарств. Аграрна економіка. 2024. Т. 17, № 1. URL: http://agrarianeconomy.inau.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_1/AE-17_1_8.pdf
11. Державна підтримка аграріїв у 2025 році. APD Ukraine. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf
12. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Державна підтримка аграрного сектору. 2025. URL: <https://minagro.gov.ua>
13. Міністерство фінансів України. Бюджетні програми. 2025. URL: <https://mof.gov.ua>
14. Розміри фермерських господарств в Україні зростають. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/rozmiri-fermerskih-gospodarstv-v-ukrajini-zrostayut>
15. Розміри фермерських господарств в Україні зростають. UkrAgroConsult. URL: <https://ukragroconsult.com/news/rozmiry-fermersykyh-gospodarstv-v-ukrayini-zrostayuty/>
16. У 2024 році пільгове кредитування аграріїв України продовжиться. URL: <https://agrovoly.gov.ua/news/u-2024-roci-pilgove-kredytuvannya-agrariyiv-ukrayiny-prodovzhytsya>