

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

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти крос-культурного підходу до управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу. Обґрунтовано актуальність урахування культурних відмінностей працівників в умовах глобалізації аграрних ринків, активізації трудової міграції, міжнародної кооперації та диверсифікації форм власності аграрних підприємств. Проаналізовано класичні та сучасні наукові підходи до мотивації персоналу, а також концепції крос-культурного менеджменту, що формують методологічне підґрунтя дослідження. Виявлено невирішені аспекти проблеми, пов'язані з адаптацією мотиваційних інструментів до багатокультурного середовища підприємств аграрного бізнесу, та обґрунтовано необхідність їх комплексного поєднання. Сформульовано цілі та завдання дослідження, визначено ключові культурні чинники, що впливають на мотиваційну поведінку працівників. Запропоновано авторську модель крос-культурного управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу, яка передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням культурних особливостей працівників, а також окреслено напрями її практичного застосування з метою підвищення ефективності управління працівниками і конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Ключові слова: мотивація праці, крос-культурний менеджмент, аграрний бізнес, управління персоналом, організаційна культура.

Постановка проблеми. Аграрний бізнес у сучасних умовах характеризується високим рівнем відкритості до міжнародних ринків, активними процесами глобалізації та інтернаціоналізації виробництва, посиленням конкурентної боротьби, а також зростаючою роллю людського капіталу, як ключового чинника сталого розвитку підприємств. У сучасних умовах підприємства аграрного бізнесу дедалі частіше залучають іноземні інвестиції, інтегруються у міжнародні виробничо-збутові ланцюги та використовують працю працівників різного культурного, національного й соціального походження. Це обумовлює формування багатокультурного складу персоналу та суттєво ускладнює процеси управління трудовою діяльністю.

Однією з центральних проблем управління аграрними підприємствами є формування ефективної системи мотивації працівників, здатної забезпечити зростання продуктивності праці, підвищення якості виробничих процесів, зниження плинності кадрів та досягнення стратегічних цілей розвитку. Рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, інноваційну активність і конкурентоспроможність суб'єктів аграрного бізнесу [1, с. 112]. Водночас у практиці управління часто застосовуються уніфіковані мотиваційні інструменти, які не враховують культурні відмінності, ціннісні орієнтації та поведінкові установки працівників.

Для аграрного сектору економіки зазначена проблема є особливо актуальною, з огляду хоча б на специфіку сільськогосподарської праці, що поєднує сезонний характер зайнятості, значний рівень фізичного наванта-

ження, залежність від природно-кліматичних умов та обмежені можливості швидкої зміни трудових процесів. У поєднанні з культурною різноманітністю працівників це формує складне управлінське середовище, в якому традиційні підходи до мотивації втрачають ефективність і можуть спричинити соціальну напругу або міжкультурні конфлікти.

В умовах активізації трудової міграції, залучення сезонних працівників, які доволі часто є представниками різних соціально-культурних груп, а також функціонування все більшої кількості аграрних підприємств на міжнародному рівні, зростає потреба у застосуванні крос-культурного підходу до управління мотивацією працівників. Такий підхід дає змогу враховувати культурні особливості працівників, адаптувати мотиваційні механізми до їхніх очікувань і цінностей, а також забезпечувати гармонійне поєднання економічних і соціальних інтересів усіх працівників аграрного підприємства.

Таким чином, дослідження крос-культурного підходу до управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу є важливим як з наукової точки зору – для розвитку теорії менеджменту, управління персоналом і мотивації праці, так і з практичної – для розв'язання актуальних завдань підвищення ефективності діяльності підприємства аграрного бізнесу, забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах глобалізованої економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації працівників є одним із найбільш досліджуваних напрямів у теорії менеджменту та управління персоналом. Фундамент методологічних підходів до моти-



вації праці закладено у класичних теоріях, які й сьогодні широко застосовуються в наукових дослідженнях і практиці управління. Зокрема, ієрархія потреб А. Маслоу дозволяє систематизувати мотиви трудової поведінки відповідно до рівня задоволення фізіологічних, соціальних і духовних потреб працівників [2, с. 45]. Двофакторна теорія Ф. Герцберга акцентує увагу на розмежуванні факторів задоволення та незадоволення працею, що має важливе значення для формування ефективних систем стимулювання [3, с. 78].

Подальший розвиток теорії мотивації пов'язаний із працями Д. Макклелланда та В. Врума, які зосереджували увагу на індивідуальних особливостях працівників, їхніх очікуваннях і суб'єктивному сприйнятті винагороди. Теорія очікувань В. Врума підкреслює залежність мотивації від оцінки працівником імовірності досягнення результату та цінності очікуваної винагороди [4, с. 91]. Зазначені підходи створили теоретичну основу для формування сучасних моделей управління мотивацією персоналу.

Водночас у сучасних умовах глобалізації дедалі більшої уваги набувають дослідження, присвячені крос-культурному менеджменту. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарс та Е. Холл, які обґрунтували вплив національних і організаційних культур на трудову поведінку, управлінські рішення та мотиваційні механізми [5, с. 134; 6, с. 52]. Їхні концепції доводять, що ціннісні орієнтації, ставлення до праці, колективізму, влади та відповідальності істотно різняться залежно від культурного середовища, що зумовлює необхідність адаптації управлінських інструментів.

Сучасні зарубіжні дослідження зосереджуються на поєднанні мотиваційних теорій із підходами управління культурною різноманітністю та інклюзивного менеджменту. Науковці підкреслюють, що ефективна мотивація в багатокультурних колективах повинна базуватися на комплексному використанні матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням національних традицій, соціальних норм і цінностей працівників [7, с. 118].

В українській науковій літературі проблеми мотивації праці та управління персоналом ґрунтовно розглянуті у працях О. Грішнєвої, А. Колота, Л. Балабанової, які аналізують соціально-економічні аспекти стимулювання працівників, роль організаційної культури та соціального партнерства у формуванні мотиваційних систем [8, с. 203; 9, с. 56]. Питання крос-культурного управління працівниками у вітчизняних дослідженнях здебільшого розглядаються в контексті адаптації міжнародного досвіду до національних умов господарювання.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені особливостям мотивації працівників аграрних підприємств. У працях українських учених наголошується на специфіці сільськогосподарської праці, сезонному характері зайнятості, впливі природно-кліматичних умов і соціальної інфраструктури сільських територій на мотиваційну поведінку працівників [10, с. 147]. Проте в більшості таких досліджень культурний чинник розглядається опосередковано або взагалі не враховується.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність наукової прогалини щодо комплексного поєднання теорій мотивації та крос-культурного підходу у управлінні працівниками підпри-

ємств аграрного бізнесу. Недостатньо розробленими залишаються прикладні моделі мотивації, адаптовані до умов багатокультурного середовища аграрного бізнесу, що обґрунтовує доцільність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-прикладних положень крос-культурного підходу до управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу в умовах глобалізації, зростання культурної різноманітності працівників та інтернаціоналізації аграрної діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань дослідження:

- узагальнити та систематизувати класичні й сучасні теоретичні підходи до мотивації праці з позицій можливості їх застосування в аграрному секторі економіки;
- проаналізувати основні концепції крос-культурного менеджменту та визначити їх вплив на мотиваційну поведінку працівників у багатокультурному середовищі;
- ідентифікувати ключові культурні чинники, що впливають на формування мотиваційних установок працівників підприємств аграрного бізнесу;
- виявити обмеження традиційних мотиваційних механізмів в умовах культурної різноманітності персоналу (працівників) та специфіки сільськогосподарської праці;
- обґрунтувати доцільність комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням культурних особливостей працівників;
- розробити авторську модель крос-культурного управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу та визначити напрями її практичного застосування.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу, а предметом – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів застосування крос-культурного підходу до формування ефективної системи мотивації працівників в багатокультурному середовищі.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад крос-культурного управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу та розробленні авторської моделі, що враховує поєднання економічних, соціальних і культурних чинників мотиваційної поведінки працівників. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств аграрного бізнесу для підвищення ефективності управління працівниками, зниження плинності кадрів і зміцнення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація праці є багатогранною економічною та соціальною категорією, що відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають трудову поведінку працівників. У межах класичних теорій мотивації сформовано методологічну основу, яка дозволяє пояснити природу трудової активності та закономірності формування зацікавленості працівників у результатах праці.

Так, ієрархія потреб А. Маслоу розглядає мотивацію як поетапний процес задоволення потреб – від фізіологічних до потреб самореалізації [2, с. 45]. Для аграрного

сектору ця концепція є особливо релевантною, оскільки значна частина працівників зосереджена на забезпеченні базових потреб – стабільної зайнятості, безпечних умов праці, гарантованого доходу. Водночас із підвищенням рівня соціально-економічного розвитку підприємств аграрного бізнесу зростає роль потреб визнання та професійного розвитку.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга дозволяє диференціювати чинники, що забезпечують задоволеність працею, та чинники, відсутність яких спричиняє демотивацію [3, с. 78]. У контексті аграрного бізнесу гігієнічні фактори (умови праці, організація робочого часу, соціальні гарантії) мають критичне значення, однак саме мотиватори (відповідальність, автономія, визнання результатів праці) формують довгострокову трудову активність.

Сучасні процесуальні теорії, зокрема теорія очікувань В. Врума, акцентують увагу на суб'єктивному сприйнятті працівником зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою [4, с. 91]. У сільському господарстві, де результати праці часто залежать від зовнішніх факторів (погодні умови, сезонність), ця залежність має особливу специфіку та потребує гнучких мотиваційних механізмів.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері мотивації праці, більшість традиційних підходів мають суттєві обмеження щодо їх застосування в сучасному аграрному бізнесі. По-перше, вони здебільшого орієнтовані на відносно однорідні трудові колективи та не враховують культурну різноманітність працівників. По-друге, у них недостатньо враховано специфіку сільськогосподарської праці, яка поєднує сезонність, залежність від природно-кліматичних умов і підвищене фізичне навантаження [10, с. 147].

Уніфіковані системи матеріального стимулювання, що часто застосовуються в підприємствах аграрного бізнесу, не забезпечують належного рівня мотивації працівників різних культурних груп. Для одних працівників пріоритетними є фінансові стимули, для інших – стабільність зайнятості, соціальні гарантії або визнання з боку керівництва [1, с. 112]. Ігнорування цих відмінностей призводить до зниження ефективності управління персоналом, зростання плинності кадрів та виникнення міжкультурних конфліктів.

У сучасних умовах розвитку аграрного бізнесу управління мотивацією працівників набуває якісно нового змісту, що зумовлено не лише економічними трансформаціями, а й суттєвими соціально-культурними зрушеннями. Глобалізація аграрних ринків, активізація міжнародної кооперації, трудова міграція та зростання ролі транснаціонального капіталу сприяють формуванню багатокультурного середовища на підпри-

ємствах аграрного сектору. За таких умов традиційні підходи до мотивації праці, орієнтовані переважно на матеріальні стимули, втрачають свою ефективність і потребують доповнення крос-культурними управлінськими інструментами.

Крос-культурний підхід у менеджменті ґрунтується на положенні про те, що національна та організаційна культура істотно впливають на трудову поведінку, сприйняття стимулів, ставлення до праці, колективу та керівництва [5, с. 67]. Застосування цього підходу в управлінні мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу передбачає врахування таких культурних параметрів, як рівень колективізму, дистанція влади, орієнтація на результат або процес, ставлення до невизначеності та соціальних норм.

Безпосередньо же крос-культурний менеджмент, досліджує вплив культурних відмінностей на управлінські процеси, комунікацію та трудову поведінку працівників у багатокультурному середовищі. Концепція культурних вимірів Г. Гофстеде є однією з найбільш поширених у сучасних дослідженнях та дозволяє пояснити відмінності у мотиваційних очікуваннях працівників різних культурних груп [5, с. 134].

Зокрема, рівень дистанції влади визначає сприйняття ієрархії та стилю керівництва, що безпосередньо впливає на ефективність нематеріальних стимулів. Вимір «індивідуалізм – колективізм» формує різні підходи до колективних і індивідуальних форм заохочення, що є важливим для підприємств аграрного бізнесу із бригадною організацією праці.

Концепції Ф. Тромпенаарса та Е. Холла доповнюють зазначені підходи, акцентуючи увагу на контексті комунікації, ставленні до часу, простору та міжособистісних відносин у трудових колективах [6, с. 52; 7, с. 118]. Для аграрного бізнесу це має особливе значення, оскільки працівники сучасних підприємств аграрного бізнесу все частіше представляють різні соціокультурні групи, що формує неоднорідні мотиваційні очікування, а також істотно впливає на сприйняття управлінських рішень і мотиваційних стимулів.

На основі узагальнення теоретичних положень і аналізу практики діяльності підприємств аграрного бізнесу, виокремлено ключові культурні чинники, що формують мотиваційну поведінку працівників (табл. 1).

Ігнорування вказаних чинників може призводити до зниження мотивації, зростання плинності кадрів та виникнення міжкультурних конфліктів.

Доцільним є, окремо розглянути традиційні мотиваційні механізми, що сформувалися в умовах індустріальної економіки та відносно однорідного складу трудових колективів, які тривалий час залишалися основою управління персоналом у більшості підпри-

Таблиця 1 – Культурні чинники формування мотиваційних установок працівників аграрного бізнесу

Чинник	Характеристика	Вплив на мотивацію
Колективізм	Орієнтація на групові цінності	Перевага колективних форм заохочення
Дистанція влади	Сприйняття ієрархії	Різна ефективність стилів керівництва
Цінність стабільності	Орієнтація на довгострокову зайнятість	Значення соціальних гарантій
Ставлення до ризику	Толерантність до невизначеності	Сприйняття змін і нововведень
Соціальні традиції	Роль неформальних відносин	Значущість нематеріальних стимулів

Джерело: складено автором на основі [5]; [8]

емств, у тому числі і аграрного сектору. Вони базуються переважно на використанні матеріального стимулювання, стандартизованих форм оплати праці, преміювання за досягнення виробничих показників і регламентованих соціальних гарантій. Проте в сучасних умовах розвитку аграрного бізнесу такі підходи демонструють низку суттєвих обмежень, що знижують їхню ефективність у багатокультурному середовищі.

По-перше, традиційні мотиваційні механізми, як правило, орієнтовані на усередненого працівника та не враховують культурні відмінності у ціннісних орієнтаціях, трудових установках і мотиваційних очікуваннях різних груп персоналу. У багатокультурних колективах підприємств аграрного бізнесу працівники можуть істотно відрізнятись за ставленням до праці, ролі колективу, сприйняття керівництва, значущості матеріальних і нематеріальних стимулів [5, с. 134]. Уніфікований підхід до мотивації в таких умовах призводить до ситуації, коли запропоновані стимули не сприймаються як значущі або справедливі для окремих культурних груп.

По-друге, обмеженість традиційних мотиваційних механізмів зумовлена їхньою надмірною орієнтацією на матеріальні стимули. Заробітна плата, премії та надбавки залишаються ключовими інструментами мотивації в аграрному бізнесі, проте їх ефективність істотно залежить від культурного контексту. Для частини працівників матеріальні стимули є визначальними, тоді як для інших більш вагомими виступають стабільність зайнятості, соціальна захищеність, моральне визнання або можливість працювати в згуртованому колективі [1, с. 112]. Ігнорування цієї диференціації знижує мотиваційний ефект фінансових заохочень.

По-третє, специфіка сільськогосподарської праці суттєво обмежує можливості застосування класичних мотиваційних моделей. Сільське господарство, яке як вже наголошувалося, в значній мірі, характеризується сезонним характером зайнятості, залежністю результатів праці від природно-кліматичних умов, підвищеним фізичним навантаженням і нерівномірністю робочого часу протягом року [10, с. 147]. За таких умов пряма залежність між індивідуальними зусиллями працівника та кінцевими результатами виробництва часто є розмитою, що знижує ефективність систем преміювання, побудованих на показниках виробітку або прибутковості.

По-четверте, традиційні мотиваційні механізми недостатньо враховують соціально-культурну роль підприємств аграрного бізнесу у розвитку сільських територій. Для значної частини працівників аграрного сектору підприємство виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи доступ до соціальної інфраструктури, підтримку місцевих громад і стабільність життєвого середовища [8, с. 203]. Формальні системи стимулювання, що не враховують цих аспектів, не здатні забезпечити довгострокову мотивацію та лояльність працівників.

По-п'яте, у багатокультурному середовищі істотно зростає ризик виникнення міжкультурних непорозумінь і конфліктів, які традиційні мотиваційні механізми не здатні ефективно нейтралізувати. Відмінності у ставленні до влади, ієрархії, відповідальності та колективної взаємодії впливають на сприйняття

управлінських рішень і систем стимулювання [6, с. 52]. Зокрема, в культурах із високою дистанцією влади працівники очікують чітких вказівок і формалізованого контролю, тоді як у культурах із низькою дистанцією влади більш ефективними є партнерські відносини та залучення працівників до прийняття рішень.

Крім того, традиційні мотиваційні механізми не забезпечують належної гнучкості в умовах зростання трудової міграції та використання сезонної праці. Тимчасові працівники, які часто є представниками інших культурних груп, мають специфічні мотиваційні очікування, пов'язані з короткостроковими цілями, рівнем оплати, умовами проживання та соціального захисту [7, с. 118]. Стандартні системи мотивації, орієнтовані на постійних працівників, не відповідають потребам цієї категорії працівників.

Таким чином, виявлені обмеження традиційних мотиваційних механізмів свідчать про їх недостатню адаптивність до умов культурної різноманітності працівників, а також специфіки сільськогосподарської праці. Це обумовлює необхідність переходу від уніфікованих моделей мотивації до крос-культурно орієнтованих систем управління, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують культурні особливості працівників і забезпечують узгодження економічних та соціальних інтересів усіх учасників аграрного бізнесу.

Виявлені обмеження традиційних мотиваційних механізмів зумовлюють необхідність формування принципово нових підходів до управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу, які базуються на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. У сучасних умовах багатокультурного середовища жоден із зазначених видів стимулювання не може забезпечити сталий мотиваційний ефект у відриві від іншого, оскільки мотиваційна поведінка працівників формується під впливом сукупності економічних, соціальних і культурних чинників.

Матеріальні стимули традиційно розглядаються як базовий інструмент мотивації праці, особливо в аграрному секторі економіки, де рівень доходів значної частини працівників залишається відносно низьким, а фізичні навантаження – високими. До них належать заробітна плата, премії, доплати за складні умови праці, соціальні виплати та пільги. Водночас численні дослідження доводять, що ефективність матеріального стимулювання значною мірою залежить від культурного контексту та системи цінностей працівників [1, с. 115]. Для працівників із культур, орієнтованих на досягнення матеріального добробуту та індивідуальний успіх, фінансові стимули виступають ключовим мотиватором трудової активності. Проте в культурах із вираженою колективістською орієнтацією матеріальні заохочення сприймаються більш ефективно у поєднанні з груповими формами винагороди та соціальним визнанням.

Нематеріальні стимули, у свою чергу, охоплюють широкий спектр інструментів, пов'язаних із соціально-психологічними аспектами праці: визнання результатів діяльності, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого морально-психологічного клі-

мату, підтримку корпоративних і локальних традицій. У багатокультурних трудових колективах аграрних підприємств саме нематеріальні стимули відіграють ключову роль у формуванні довіри, зниженні соціальної напруги та запобіганні міжкультурним конфліктам [5, с. 141].

Доцільність комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів пояснюється тим, що вони впливають на різні рівні мотиваційної структури працівників. Відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу, матеріальні стимули забезпечують задоволення базових фізіологічних і безпекових потреб, тоді як нематеріальні – соціальних потреб, потреб у повазі та самореалізації [2, с. 45]. У багатокультурному середовищі аграрного бізнесу значущість кожного з цих рівнів може суттєво варіювати залежно від культурного походження, соціального статусу та трудового досвіду працівників.

Особливого значення набуває поєднання стимулів з урахуванням культурних вимірів, визначених у концепціях крос-культурного менеджменту. Так, у колективах із високим рівнем колективізму більш ефективними є командні премії, спільне визнання досягнень і розвиток корпоративної культури взаємодопомоги. Натомість у культурах із переважаючим індивідуалізмом доцільно акцентувати увагу на персональних досягненнях, індивідуальних бонусах і можливостях кар'єрного зростання [5, с. 134].

Рівень дистанції влади також впливає на вибір і комбінацію стимулів. У культурах із високою дистанцією влади працівники очікують чітко структурованих систем винагороди та формалізованого визнання з боку керівництва, тоді як у культурах із низькою дистанцією влади більш ефективними є нематеріальні стимули, пов'язані з участю в управлінні, відкритою комунікацією та партнерськими відносинами [6, с. 52].

Специфіка сільськогосподарської праці додатково підсилює необхідність комплексного підходу до мотивації. Сезонний характер зайнятості та залежність результатів праці від природно-кліматичних умов знижують ефективність виключно результативних форм матеріального стимулювання. У таких умовах важливого значення набувають нематеріальні стимули, спрямовані на забезпечення стабільності зайнятості, соціального захисту, формування відчуття причетності до підприємства та місцевої громади [10, с. 149].

Крім того, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє підвищити адаптивність мотиваційної системи до потреб різних категорій працівників, зокрема постійного персоналу та сезонних мігрантів. Для останніх матеріальні стимули часто мають домінуюче значення, однак належні умови проживання, повага до культурних традицій, справедливе ставлення з боку керівництва та підтримка соціальної інтеграції істотно підвищують загальний рівень мотивації та продуктивності праці [7, с. 118].

Таким чином, комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням культурних особливостей працівників є об'єктивною необхідністю для підприємств аграрного бізнесу в умовах глобалізації та зростання культурної різноманітності персоналу. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності мотиваційних механізмів, сприяє формуванню соці-

альної згуртованості трудових колективів і створює передумови для сталого розвитку підприємств аграрного бізнесу.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу мотиваційних теорій, концепцій крос-культурного менеджменту та виявлених обмежень традиційних мотиваційних механізмів дозволяє обґрунтувати доцільність формування авторської моделі крос-культурного управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу. Необхідність такої моделі зумовлена зростанням культурної різноманітності персоналу, специфікою сільськогосподарської праці та потребою забезпечення узгодженості економічних і соціальних інтересів працівників і роботодавців.

Запропонована модель базується на інтеграції класичних і сучасних теорій мотивації з положеннями крос-культурного менеджменту та передбачає системний підхід до формування мотиваційних механізмів з урахуванням культурних характеристик працівників, організаційних умов і стратегічних цілей аграрного підприємства.

Авторська модель крос-культурного управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу ґрунтується на таких ключових принципах:

- принцип культурної чутливості, що передбачає врахування національних, соціальних і професійних цінностей працівників;
- принцип комплексності, який забезпечує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;
- принцип гнучкості, що дозволяє адаптувати мотиваційні інструменти до змін зовнішнього середовища та структури персоналу;
- принцип соціальної справедливості, спрямований на забезпечення рівного доступу працівників до стимулів і визнання результатів праці;
- принцип стратегічної узгодженості, відповідно до якого система мотивації підтримує довгострокові цілі розвитку підприємства.

Запропонована модель включає взаємопов'язані блоки, що забезпечують цілісність і логічну послідовність управління мотивацією працівників (табл. 2).

Аналітичний блок є вихідною ланкою моделі та передбачає систематичний аналіз культурних характеристик працівників, рівня їх мотивації, задоволеності працею та очікувань щодо стимулювання. Для підприємств аграрного бізнесу це особливо важливо з огляду на поєднання постійних і сезонних працівників, а також участь трудових мігрантів.

Ціннісно-цільовий блок спрямований на формування чітких цілей мотиваційної системи, які відповідають як стратегічним орієнтирам підприємства, так і культурним установкам персоналу. У цьому контексті мотивація розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а й як засіб формування організаційної культури та соціальної згуртованості.

Інструментальний блок передбачає диференційований добір стимулів залежно від культурних характеристик працівників (табл. 3).

Організаційний блок забезпечує практичну реалізацію моделі через формалізацію процедур мотивації, встановлення каналів комунікації, навчання керівників основам крос-культурного менеджменту та формування ефективного зворотного зв'язку.

Таблиця 2 – Структура авторської моделі крос-культурного управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу

Блок моделі	Зміст	Функціональне призначення
Аналітичний	Оцінка культурного складу працівників, мотиваційних очікувань, умов праці	Виявлення культурних і мотиваційних відмінностей
Ціннісно-цільовий	Формування цілей мотивації з урахуванням стратегії підприємства	Узгодження інтересів працівників і підприємства
Інструментальний	Добір матеріальних і нематеріальних стимулів	Формування мотиваційного впливу
Організаційний	Регламентация процедур мотивації, комунікацій і зворотного зв'язку	Забезпечення реалізації моделі
Оціночно-коригувальний	Моніторинг ефективності мотивації та коригування інструментів	Підвищення адаптивності системи

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3 – Диференціація мотиваційних інструментів у крос-культурному середовищі аграрного бізнесу

Культурний чинник	Доцільні матеріальні стимули	Доцільні нематеріальні стимули
Колективістська орієнтація	Командні премії, участь у прибутку	Групове визнання, розвиток корпоративних традицій
Індивідуалістська орієнтація	Індивідуальні бонуси, надбавки	Кар'єрне зростання, персональне визнання
Висока дистанція влади	Фіксовані доплати, формалізовані винагороди	Офіційне заохочення, статусні відзнаки
Низька дистанція влади	Гнучкі системи оплати праці	Участь у прийнятті рішень, від-криті комунікації

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 45]; [5, с. 134]; [6, с. 52]; [8, с. 203]

Оціночно-коригувальний блок виконує функцію безперервного контролю та вдосконалення мотиваційної системи. Він передбачає оцінку впливу мотиваційних заходів на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів і соціально-психологічний клімат у колективі.

Практичне застосування авторської моделі крос-культурного управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу можливе за такими основними напрямками:

- удосконалення систем оплати праці з урахуванням культурної диференціації персоналу;
- розроблення програм нематеріального стимулювання, спрямованих на формування довіри та соціальної згуртованості;
- підвищення управлінської компетентності керівників у сфері крос-культурної комунікації;
- адаптація мотиваційних механізмів до потреб сезонних і тимчасових працівників;
- інтеграція мотиваційної політики підприємства з програмами розвитку сільських територій.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності управління працівниками, зниженню соціальної напруги в багатокультурних колективах та зміцненню конкурентоспроможності підприємств аграрного бізнесу в умовах глобалізації.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах глобалізації, інтернаціоналізації аграрної діяльності та зростання культурної різноманітності працівників підприємств аграрного бізнесу, традиційні підходи до управління мотивацією праці втрачають свою ефективність і потребують суттєвого методологічного оновлення. Доведено, що мотиваційна поведінка працівників формується під впливом не лише економічних, а й соціально-культурних чинників, ігнорування яких призводить до зниження продуктивності праці,

зростання плинності кадрів і виникнення міжкультурних конфліктів.

Узагальнення класичних і сучасних теорій мотивації праці дало змогу встановити, що їхні базові положення залишаються методологічно значущими для аграрного сектору, однак потребують адаптації з урахуванням специфіки сільськогосподарської праці та культурної неоднорідності персоналу. Зокрема, ієрархія потреб, двофакторна теорія та процесуальні концепції мотивації є ефективними лише за умови доповнення інструментами крос-культурного менеджменту.

Аналіз концепцій крос-культурного менеджменту підтвердив істотний вплив культурних вимірів на мотиваційні очікування працівників, сприйняття стимулів, стилів керівництва та організаційних практик. Ідентифіковано ключові культурні чинники, що визначають формування мотиваційних установок працівників аграрного бізнесу, зокрема рівень колективізму, дистанцію влади, орієнтацію на стабільність, ставлення до ризику та роль соціальних традицій.

У ході дослідження виявлено обмеження традиційних мотиваційних механізмів, які проявляються в їх уніфікованості, надмірній орієнтації на матеріальні стимули, недостатній гнучкості та неспроможності враховувати культурну різноманітність персоналу й специфіку сільськогосподарської праці. Обґрунтовано, що ефективне управління мотивацією працівників аграрного бізнесу можливе лише за умови комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням культурних особливостей працівників.

Науковою новизною дослідження є розроблення авторської моделі крос-культурного управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу, яка базується на принципах культурної чутливості, комплексності, гнучкості, соціальної справедливості та стратегічної узгодженості. Запропонована модель забезпечує системний підхід до формування мотива-

ційних механізмів, дозволяє диференціювати стимули залежно від культурних характеристик працівників і підвищує адаптивність управління персоналом у багатокультурному середовищі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання авторської моделі в діяль-

ності підприємств аграрного бізнесу з метою підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, формування соціальної згуртованості трудових колективів та зміцнення конкурентоспроможності підприємств аграрного бізнесу в умовах глобалізованої економіки.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 384 с.
2. Maslow A. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954. – 411 p.
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New York : Wiley, 1959. 157 p.
4. Vroom V. Work and Motivation. New York : John Wiley & Sons, 1964. 331 p.
5. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
6. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd ed. London : Nicholas Brealey Publishing, 2012. 320 p.
7. Hall E. T., Hall M. R. Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans. Yarmouth : Intercultural Press, 1990. 196 p.
8. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник. Київ : Знання, 2011. 559 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
10. Малік М. Й. Економіка аграрних підприємств : навчальний посібник. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 412 с.
11. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. – 779 с.
12. Kirilenko I., Demyanenko S. Human Capital Development in Ukrainian Agriculture. *Economy of Ukraine*. 2018. № 6. P. 45–58.
13. Jackson T. International HRM: A Cross-Cultural Approach. 3rd ed. London : SAGE Publications, 2020. 488 p.
14. Brewster C., Sparrow P., Vernon G., Houldsworth E. International Human Resource Management. 5th ed. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2021. 520 p.
15. Stahl G. K., Björkman I., Morris S. Handbook of Talent Management. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2023. 640 p.
16. FAO. Human Capital Development in Agriculture and Rural Areas. Rome : FAO, 2022. 156 p.
17. OECD. Managing Rural Workforce Diversity. Paris : OECD Publishing, 2024. 132 p.

References:

1. Kolot A. M. (2016). Motyvatsiia personalu [Personnel motivation]. Kyiv: KNEU. 384 p.
2. Maslow A. (1954). Motivation and Personality. New York : Harper & Row. 411 p.
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959). The Motivation to Work. New York : Wiley. 157 p.
4. Vroom V. (1964). Work and Motivation. New York : John Wiley & Sons. – 331 p.
5. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill. 576 p.
6. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2012). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd ed. London : Nicholas Brealey Publishing. – 320 p.
7. Hall E. T., Hall M. R. (1990). Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans. Yarmouth : Intercultural Press. 196 p.
8. Hrishnova O. A. (2011). Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labour economics and social-labour relations]. Kyiv : Znannia. 559 p.
9. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2019). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. 468 p.
10. Malik M. Y. (2016). Ekonomika ahrarnykh pidpriemstv [Economics of agricultural enterprises]. Kyiv : NNTs "IAE". 412 p.
11. Andriichuk V. H. (2013). Ekonomika ahrarnykh pidpriemstv [Economics of agricultural enterprises]. Kyiv : KNEU. 779 p.
12. Kirilenko I., Demyanenko S. (2018). Human Capital Development in Ukrainian Agriculture. *Economy of Ukraine*. № 6. P. 45–58.
13. Jackson T. (2020). International HRM: A Cross-Cultural Approach. 3rd ed. London : SAGE Publications. 488 p.
14. Brewster C., Sparrow P., Vernon G., Houldsworth E. (2021). International Human Resource Management. 5th ed. London : Chartered Institute of Personnel and Development. 520 p.
15. Stahl G. K., Björkman I., Morris S. (2023). Handbook of Talent Management. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar Publishing. 640 p.
16. FAO. (2022). Human Capital Development in Agriculture and Rural Areas. Rome : FAO. 156 p.
17. OECD. (2024). Managing Rural Workforce Diversity. Paris : OECD Publishing. 132 p.

Kovalskyi Andrii

Odesa National Economic University

A CROSS-CULTURAL APPROACH TO MANAGEMENT OF THE MOTIVATION OF EMPLOYEES OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTERPRISES

The article substantiates a cross-cultural approach to managing the motivation of employees of agrarian business enterprises in the conditions of globalization, increased mobility of the workforce and cultural diversity of the workforce. The relevance of the research is determined by the growing integration of agrarian business enterprises into international markets, the involvement of migrants and seasonal workers, and the limitation of traditional motivational mechanisms, which are mainly focused on culturally homogeneous labor groups. It is argued that motivation in agrarian business should be considered not only as an economic category, but also as a socio-

cultural phenomenon, which is strongly influenced by values, norms and patterns of behavior inherent in various cultural groups. The purpose of the article is the theoretical substantiation and development of scientific and applied provisions of the cross-cultural approach to the management of employee motivation in agrarian business enterprises, taking into account the globalization of agrarian activity and the diversification of personnel. To achieve the goal, classical and modern theories of work motivation are systematized from the point of view of their applicability in the agricultural sector, including content and process concepts. Their methodical potential and limitations in the context of seasonal employment, physical labor intensity, dependence on natural and climatic conditions are determined. Special attention is paid to the analysis of key concepts of cross-cultural management, which explain the influence of national and organizational culture on motivational behavior, leadership styles and perception of incentives. Based on the synthesis of motivation theories and intercultural frameworks, the main cultural factors that shape the motivational attitudes of agribusiness workers, such as collectivism versus individualism, power distance, stability orientation, risk perception, and the role of social traditions, are determined. It has been proven that ignoring these factors leads to a decrease in labor productivity, an increase in staff turnover, and the emergence of intercultural conflicts. The article reveals the limitations of traditional motivational mechanisms, which rely mainly on standardized material incentives and do not provide sufficient flexibility in a multicultural environment. The expediency of a complex combination of material and non-material incentives is substantiated, and their differentiated application depending on the cultural characteristics of employees is emphasized. Tangible incentives have been shown to be effective in meeting basic needs, while intangible incentives play a critical role in fostering social cohesion, trust, and long-term commitment. As a result of the study, an original author's model of cross-cultural management of the motivation of employees of agrarian business enterprises was proposed. The model is based on the principles of cultural sensitivity, complexity, flexibility, social justice and strategic alignment and includes analytical, value-oriented, instrumental, organizational and evaluation blocks. The practical directions of implementing the model in agribusiness management are outlined. The obtained results contribute to the development of the theory of personnel management and provide practical tools for increasing the competitiveness and sustainable development of agrarian business enterprises in the conditions of economic globalization.

Keywords: *work motivation, cross-cultural management, agrarian business, personnel management, organizational culture.*

JEL classification: M12, M14, Q13

Дата надходження статті: 27.01.2026

Дата прийняття статті: 18.02.2026

Дата публікації статті: 03.03.2026